

Л. Д. Столяренко

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Шпаргалка

РГ-Пресс

Москва
2016

Л. Д. Столяренко

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Шпаргалка

РГ-Пресс

Москва
2016

УДК 82
ББК 81.7
С81

Столяренко Л. Д.

С81 Психология делового общения. Шпаргалка : учебное пособие. — Москва : РГ-Пресс, 2016. — 256 с.

ISBN 978-5-9988-0416-8

Изложенный материал легко усваивается и быстро запоминается.

Книга сэкономит вам время — подготовит к экзамену в предельно короткий срок и поможет получить высший балл. В ней — ответы на все каверзные вопросы, поставленные самым строгим экзаменатором.
Для студентов вузов.

УДК 82
ББК 81.7

Учебное издание

Столяренко Людмила Дмитриевна

**ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.
ШПАРГАЛКА**
Учебное пособие

Оригинал-макет подготовлен компанией ООО «Оригинал-макет»

www.o-maket.ru, тел.: (495) 726-18-84

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№ 77.99.60.953.Д.004173.04.09 от 25.04.2009 г.

Подписано в печать 30.07.2015. Формат 60х84 1/32.

Печать цифровая. Печ. л. 8,0. Тираж 200 экз. Заказ №

Издательство «РГ-Пресс»

129110, г. Москва,

ул. Б. Переяславская, д. 46, стр. 2

ISBN 978-5-9988-0416-8

© Столяренко Л. Д., 2015

© Козышова Е. А., дизайн обложки, 2014

© ООО «РГ-Пресс», 2015

1. ОБЩЕНИЕ, ЕГО СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ВИДЫ, СРЕДСТВА

1.1. Определение и функции общения

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. В общении выделяют три взаимосвязанные стороны: **коммуникативная сторона** общения состоит в обмене информацией между людьми (информационная функция); **интерактивная сторона** заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника (регулятивная функция); **перцептивная сторона** общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания (коммуникативная функция взаимопонимания).

Общение — процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. **Общение** — *специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества; в общении реализуются социальные отношения людей.*

Можно выделить восемь функций общения:

- 1) *контактная*, цель которой — установление контакта с собеседником;
- 2) *информационная* — прием-передача сведений, обмен мнениями, замыслами, решениями и так далее;
- 3) *побудительная* — стимуляция партнера, направляющая его на выполнение определенных действий;
- 4) *координационная* — взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности;
- 5) *перцептивная* — адекватное восприятие смысла сообщения, понимание партнерами друг друга (их намерений, установок, переживаний, состояний и т.д.);
- 6) *эмотивная* — обмен эмоциями между партнерами и изменение эмоционального состояния с его помощью собственных переживаний и состояний;
- 7) *статусная* — осознание и фиксирование своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества;
- 8) *преобразовательная* — изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д.

Таким образом, общение — многоаспектная деятельность человека. Данная многоаспектность, как показывает В.С. Кукушин, проявляется в следующих социальных функциях общения.

Во-первых, общение творит Человека. Исполнок веков люди понимали, что человек не может существовать без общества. Самым большим наказанием считалось изгнание из общины. Отделяя человека от общества, мы разрушаем самого человека. Поэтому мере личности — это мера его участия в общественных коммуникациях. Общение творит человека!

Во-вторых, общение развивает человека, дает ему возможность самореализации, служит основой познания друг друга и самосовершенствования. Сопоставление себя с другим осуществляется с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому. При построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает мои потребности, мотивы и установки. В результате человек самосовершенствуется.

В-третьих, общение обеспечивает взаимодействие людей. Общение всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей.

В-четвертых, общение обеспечивает психологический комфорт личности. Оно спасает человека от одиночества и непонимания окружающими. Именно по этой причине люди в более зрелом возрасте держат дома кошек, собак (чего не делали в молодости), и в общении с ними, в заботе о них находят частичное удовлетворение.

В-пятых, общение развивает речевую технику («культуру речи»). «Кресноречие есть нечто такое, что дается труднее, чем это кажется, и рождается из очень многих знаний и стараний», — полагал Марк Туллий Цицерон.

В-шестых, служит основой профессиональной деятельности. А некоторые профессии самым непосредственным образом связаны с общением: психолог, юрист, политик, педагог, переводчик, менеджер, врач, социальный работник, официант, контролер и кондуктор на транспорте, продавец, актер, диктор радио и телевидения и другие. От умения общаться этих людей, от их культуры общения зависит не только наше общее и материальное благополучие, но и наше настроение и здоровье.

В-седьмых, общение дает человеку одухотворение и радость. Оно является надежным и эффективным средством от депрессии, печали и тоски. Особенно, если общение строится на доверии и выходит за рамки деловых вопросов и концентрируется на духовных, межличностных аспектах.

1.2. Классификация типов общения

В зависимости от содержания, целей и средств общение можно разделить на несколько типов.

По содержанию оно может быть:

1. Материальное общение (обмен предметами и продуктами деятельности). При материальном общении субъекты, будучи занятыми индивидуальной деятельностью, обмениваются ее продуктами, которые, в свою очередь, служат средством удовлетворения их актуальных потребностей.

2. Кондиционное общение (обмен психическими или физиологическими состояниями). При кондиционном общении люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние.

3. Мотивационное общение (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями) имеет своим содержанием передачу друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении. Мотивационное общение служит источником его дополнительной энергии.

4. Деятельностное общение (обмен действиями, операциями, умениями, навыками). Деятельностное общение совершенствует и обогащает собственную деятельность индивида.

5. Когнитивное общение (обмен знаниями). Иллюстрацией когнитивного и деятельностного общения может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности. Когнитивное общение выступает как фактор интеллектуального развития.

По целям общение делится на следующие виды:

1. Биологическое (необходимое для поддержания, сохранения и развития организма). Биологическое общение связано с удовлетворением основных биологических потребностей.

2. Социальное (преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида).

По средствам общение может быть:

1. Непосредственное (осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу, — руки, голова, туловище, голосовые связки и т. д.)

2. Опосредствованное (связанное с использованием специальных средств и орудий). К формам опосредованного общения можно отнести рекламу, наглядную ин-

формацию, или, например, меню в ресторане, несущие основную информационную нагрузку.

3. Прямое (предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения).

4. Косвенное (осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди).

1.3. Виды общения

В зависимости от целей собеседников и степени учета личностных особенностей выделяют следующие виды общения:

1) **«Контакт масок»** — формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

2) **Примитивное общение**, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, — то активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнув, порой используя агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3) **Формально-ролевое общение**, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4) **Деловое общение** представляет собой процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. В деловом общении учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

5) **Духовное**. Межличностное общение (доверительно-неформальное) друзей, когда можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет обзор собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, отношение к тем или иным проблемам, может предвидеть его реакции.

6) **Манипулятивное общение** направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

7) **Инструментальное общение** — общение, которое не является самоцелью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения.

8) **Целевое общение** — это общение, которое само по себе служит средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае потребности в общении.

9) **Ритуальное общение.** Характеризуется поддержанием связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества (дни рождения, встречи выпускников, свадьба, похороны, приветствия и прощания и т.п.).

10) **Светское общение.** Суть светского общения в его беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Кодекс светского общения: 1) вежливость, такт — «соблюдай интересы другого»; 2) одобрение, согласие — «не порицай другого», «избегай возражений»; 3) симпатии — «будь доброжелателен, приветлив».

Кодекс делового общения иной: 1) принцип кооперативности — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»; 2) принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»; 3) принцип качества информации — «не ври»; 4) принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»; 5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»; 6) «умей слушать и понять нужную мысль»; 7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Если один собеседник ориентируется на принцип вежливости, а другой — на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную ситуацию общения. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

1.4. Особенности делового общения

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

В деловом общении предметом общения является **дело**.

Особенности делового общения заключаются в том, что

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Основную часть делового общения составляет *служебное общение*, которое определяет взаимодействие людей в фирмах, организациях и на предприятиях в рабочее время. Кроме того, понятие «деловое общение» охватывает взаимодействие людей во вне рабочее время — на деловых приемах, семинарах, выставках и т.п.

Более узко трактует деловое общение Е.Н. Зарецкая, полагая, что «деловое общение — это любая профессиональная коммуникативная форма деятельности чаще всего речевая), лежащая в сфере, которая определяется ответом на четыре вопроса: для чего мы говорим, что мы хотим сказать, какими средствами мы это делаем и какова реакция на нашу речь» (Зарецкая Е.Н., 2004, с. 4). С психологической точки зрения, данное определение не полно, ибо всякое общение, не только деловое, помимо коммуникации включает в себя восприятие и взаимодействие.

Прегматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает уметь общаться? Это значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

1.5. Этапы общения

В процедуре общения выделяют следующие этапы:

1 Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т.п.), которая побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.

2 Ориентировка в целях и в ситуации общения

3 Ориентировка в личности собеседника

4 Планирование содержания своего общения: человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет

5 Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, речевые фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести.

6 Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.

7 Корректировка направления, стиля, методов общения

Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения — оно окажется неэффективным. Эти умения называют «социальным интеллектом», «практически психологическим умом», «коммуникативной компетентностью», «коммуникабельностью».

В деловом общении можно выделить такие **этапы общения**:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

Не следует **вступать в контакт**, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причисывается и т.п.), обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор словами «Вы», «Ты» («Вам не кажется...», «Ты не мог бы...» и т.п.), «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап **ориентации** помогает определить стратегию и тактику делового общения, резвить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий

и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения

На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: «Зная вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...» Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для этапа **обсуждения проблемы и принятия решения** с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*.

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций*.

На фазе обсуждения и принятия решения очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены *умение слушать и умение убеждать*.

Убеждение имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, сначала надо его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обдуманность, что позволяет вести дальнейшее обсуждение.

Разумная аргументация при деловом общении является возможной и перспективной до тех пор, пока эмоции партнеров не превысили некоторой критической для данной деловой ситуации точки. Стоит температуре аффектов партнеров превзойти эту критическую точку, как действенность разума и аргументации начинает отказывать.

1.6. Средства общения

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимодействия между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный — от латинского слова *устный, словесный*) и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

В структуру речевого общения входят:

1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатыстый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др., разделительные звуки — это кашель, нулевые звуки — паузы, а также звуки назализации — «хм хм», «э-э э» и др.

1. Язык — система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребления едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение при помощи языка; если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я — это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой личностный, «субъективный» смысл — поэтому не всегда мы правильно понимаем друг друга.

2. Интонация, эмоциональная выразительность способны придавать разный смысл одной и той же фразе.

3. Мимика, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

4. Жесты как средства общения могут быть как общепринятыми, т. е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т. е. служить для большей выразительности речи.

5 Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

А. Пиз в своей книге «Язык телодвижений» приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 %, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) — на 38 %, а за счет невербальных средств — на 55 %.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35 %, а более 65 % информации передается с помощью невербальных средств: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному — отношение к партнеру по общению.

1.7. Невербальные средства общения

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро научаются приспосабливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные **классификации невербальных средств общения**, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. Кинестика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движения мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела — позы, осанку, поклоны, походку.
2. Такесика изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуй, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.
3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении.

Особая роль в передаче информации отводится **мимике** — **движениям мышц лица**, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лекторе теряется до 10–15 % информации. Мимика — движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, способно дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70 % информации, т. е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок — эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п. Причем легче всего распознаются положительные эмоции — радость, любовь, удивление; труднее воспринимаются человеком отрицательные эмоции — печаль, страх, отвращение.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным.

Научно доказано, что левая сторона лица гораздо чаще выдает эмоции человека: это вызвано тем, что правое полушарие, контролирующее эмоциональную жизнь человека, отвечает за левую сторону лица. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные — ярче выражены на левой.

Невербальное поведение личности полифункционально:

- создает образ партнера по общению,
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности,
- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного,
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися,
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений

1.8. Вербальные средства общения

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько *передачу информации*.

Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. При передаче информации возникшую идею, мысль нужно сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т. е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможно полностью и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев: «Мысль изреченная есть ложь», и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями и устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса. И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение — это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т. п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму **монолога**. Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50 %, а в некоторых случаях — и 80 % от объема исходной информации.

Рассмотрим типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника.

Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

- не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее, требуя, чтобы другие «поспели» за нами;
- из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;
- говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале,
- продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

Наиболее эффективной формой общения является **диалог**, в основе которого лежит умение задавать вопросы.

1.9. Человек, индивид, индивидуальность, личность

Для анализа личности в деловом общении следует четко разграничивать понятия «личность», «индивид», «индивидуальность», «человек». Наиболее общим является понятие «человек» — биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно-логическое мышление, логическая память и т.д.), способное создавать орудия, пользоваться ими в процессе общественного труда.

Индивид — это единичный представитель вида *homo sapiens*, биологический организм, носитель общих наследственных свойств биологического вида (индивидом рождается каждый человек).

Индивидуальность — это непохожесть, своеобразие, отличие одного индивида от другого. Она подразумевает своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические и психические особенности, интеллект, мировоззрение, жизненный опыт). Как правило, только другие люди могут сказать, чем один человек отличается от другого.

Напротив, личность — это то, что формируется и наблюдается самим человеком. **Личность** — совокупность индивидуальных особенностей человека, которые делают его существом нравственным и определяют его как члена общества. Понятие «личность» отрешает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность возникает в результате культурного и социального развития. Это социально-психологическая сущность человека, совокупность уникальных черт, которые могут вносить вклад в общее социальное целое. Личность формируется в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия).

Быть личностью — значит иметь следующее:

- обладать независимостью, свободой, т.е. личностной автономией,
- иметь активную жизненную позицию,
- иметь цель в жизни и обладать принципиальностью,
- обладать способностью к самонаблюдению, самоанализу, саморегуляции,
- осуществлять выбор, возникающий в силу внутренней необходимости,
- оценивать последствия принятого решения и быть за него ответственным,
- иметь созидательную установку и созидательное поведение.

1.10. Общение как восприятие: идентификация, эмпатия, рефлексия

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют перцепцией. В процессе восприятия действует несколько психологических механизмов, наиболее существенными из которых являются: идентификация, эмпатия и рефлексия.

Идентификация (или отождествление) — это установление сходства одного человека с другим. В реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место. Установлена тесная связь между идентификацией и другим близким по содержанию явлением — эмпатией.

Эмпатия — особый способ глубокого и безошибочного восприятия внутреннего мира другого человека. Здесь имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а стремление эмоционально откликнуться на его проблемы. Эмпатия — это способность эмоционально воспринять другого человека, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей — рефлексия; она предполагает попытку логически проанализировать некие признаки и сделать определенный вывод о другом человеке и его поступках (обобщение), а затем, опираясь на это обобщение, делать частные выводы о частных конкретных случаях взаимодействия, но часто и обобщающие и частные выводы делаются на малом ограниченном числе признаков, являются неверными и ригидными (то есть не корректируются с учетом конкретных ситуаций).

Рефлексия — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе — как перцептивный механизм осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание или понимание другого, но знание того, как другой понимает меня, своеобразно удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга, глубокое, последовательное взаимоотражение.

Под *восприятием* в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы. Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические

механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором — механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в *межгрупповом общении* относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы — представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, таковы стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем стереотипизации. Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, совсем не прост.

С одной стороны, почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: психологические черты, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность возможна, как правило, только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем менее нейтральны отношения, чем более люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок.

Это объясняется тем, что перед человеком никогда не стоит задача просто «воспринять» другого. Обрез партнера, который создается при знакомстве, — это регулятор последующего поведения, он необходим для того, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение.

Наиболее важные в данной ситуации характеристики — это те, которые позволяют отнести партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и воспринимаются достаточно точно. А остальные черты и особенности просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки.

1.11. Типичные ошибки восприятия человека

Есть некоторые факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей. Основные из них таковы:

1. Наличие заранее заданных установок, оценок, убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека.

2. Наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заранее относятся к определенной категории и формируется установка, направляющая внимание на поиск связанных с ней черт.

3. Стремление сделать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация. Некоторые люди, например, имеют «готовое» суждение о человеке сразу же после того, как в первый раз повстречали или увидели его.

4. Безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

5. Эффект «ореола» проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности распространяется на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке переносится на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются превратно как своекорыстные.

6. Эффект «проецирования» проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Упрямый подозрительный человек склонен видеть эти же качества характера у партнера по общению, даже если они объективно отсутствуют. Добрый, отзывчивый, честный человек, наоборот, может воспринять незнакомого через «розовые очки» и ошибиться. Поэтому, если кто-то жалуется, какие, мол, все вокруг жестокие, жадные, нечестные, не исключено, что он судит по себе.

7. «Эффект первичности» проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии является очень существенной и мало забываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку.

И если даже потом вы получите информацию, которая будет опровергать первичную информацию, все равно помнить и учитывать вы больше будете первичную информацию. На восприятие другого влияет и настроение самого человека. Если оно мрачное (например, из-за плохого самочувствия), в первом впечатлении о человеке могут преобладать негативные чувства. Чтобы первое впечатление о незнакомом человеке было полнее и точнее, важно положительно «настроиться на него».

8. Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.

9. Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, происходящих со временем по естественным причинам. Имеется в виду тот случай, когда однажды высказанные суждения и мнение о человеке не меняются, несмотря на то, что накапливается новая информация о нем.

10. «Эффект последней информации» проявляется в том, что если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

Ошибки восприятия другого человека обусловлены действием некоторых факторов: превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства*.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном? Для определения этого параметра в нашем распоряжении есть два основных источника информации

- одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, оформление кабинета и т.д.,
- манере поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.)

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе

Действие фактора привлекательности при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т.д., т.е. опять таки переоценивать многие его личностные характеристики

Привлекательность — не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

Фактор отношения к нам — он действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнере с нами. Чем ближе чужое мнение к собственному тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственным от него ожидали.

1.12. Каузальная атрибуция в восприятии

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление *казуальной атрибуции*. Оно представляет собой объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Объяснение причин поведения человека может быть через внутренние причины (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности человека) либо через внешние причины (влияние внешних ситуаций)

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

- постоянное поведение — в сходных ситуациях поведение однотипно;
- отличающееся поведение — в других случаях поведение проявляется иначе;
- обычное поведение — в сходных обстоятельствах такое поведение свойственно большинству людей

Когнитивный психолог Келли в исследованиях показал, что постоянное, малоотличающееся поведение, да к тому же необычное — объясняется через внутренние причины, через специфику личности и характера человека («таким он родился»)

Если в похожих ситуациях у человека постоянное поведение, а в других случаях — другое, отличающееся поведение, и к тому же это обычное поведение (то есть как и у других людей в таких же ситуациях) — то такое поведение люди склонны объяснять через внешние причины («в этой ситуации так вынуждены вести»)

Процессы казуальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга:

- 1 Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины
- 2 Если тот поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного поступка
- 3 Неверное объяснение поступков людей имеет место тогда, когда есть много различных, равновероятных возможностей для их интерпретации, и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбрать устраивающий его вариант
4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других, в тенденции считать, что поведение соответствует диспозициям. Поведение других людей мы склонны объяснять их диспозициями, их индивидуальными особенностями личности и характера («это человек со сложным характером»), а свое поведение склонны объяснять как зависящее от ситуации («в этой ситуации невозможно было вести иначе, а вообще я — совсем не такой»). Таким образом, люди

объясняют свое собственное поведение ситуацией («я не виноват, уж такая сложилась ситуация»), но считают, что другие сами несут ответственность за свое поведение.

Мы совершаем эту ошибку атрибуции отчасти потому, что, когда наблюдаем за чьим либо действием, именно эта личность находится в центре нашего внимания, а ситуация относительно незаметна. Когда мы сами действуем, наше внимание обычно направлено на то, на что мы реагируем — и ситуация проявляется более явно.

5. Культура также влияет на ошибку атрибуции. Западное мировоззрение склонно считать, что люди, а не ситуации являются причиной событий. Но индусы в Индии с меньшей вероятностью, чем американцы, истолкуют поведение с точки зрения диспозиции, скорее они придадут большее значение ситуации.

1.13. Стереотипы и установки при восприятии партнера в общении

На восприятие людей влияют **стереотипы** — **привычные упрощенные представления о других группах людей, о которых мы располагаем скудной информацией**. Стереотипы редко бывают плодом личного опыта, чаще мы их приобретаем от той группы, к которой принадлежим, от родителей, учителей в детстве, от средств массовой информации. Стереотипы стираются, если люди разных групп начинают тесно взаимодействовать, узнавать больше друг о друге, добиваться общих целей.

На восприятие людей влияют и **предубеждения** — **эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших или плохих, даже не зная ни их самих, ни мотивов их поступков**.

На восприятие и понимание людей влияют **установки** — **неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации**

Установки имеют три измерения

- когнитивное измерение — мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого либо субъекта или предмета,
- аффективное измерение — положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;
- поведенческое измерение — готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

Установки формируются 1) под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристаллизируются» к возрасту между 20 и 30 годами, а затем меняются с трудом; 2) на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях.

Предвзятое мнение человека руководит тем, как он воспринимает и интерпретирует информацию. Изображение лица человека на фотографии может совершенно по-разному восприниматься (это жестокий или добрый человек?), в зависимости от того, что известно о данном человеке: например, гестаповец он или герой. Эксперименты показали, что очень трудно опровергнуть ложную идею, неправду, если человек логически обосновал ее. Этот феномен, названный «стойкостью убеждений», показывает, что убеждения могут жить своей собственной жизнью и выживать после дискредитации доказательства, которое их породило. Неверное мнение о других людях или даже о себе может продолжать существовать несмотря на дискредитацию.

Для того чтобы изменить убеждение, часто требуются более убедительные доказательства, чем для того, чтобы создать его.

В практике делового общения используются порой приемы воздействия и создания стереотипов.

Навешивание ярлыков. человека «подгоняют» под стереотип типа «демагог», «популист», «бабник», «пьяница» и т.д. Успешно используется для устранения конкурентов в политической и деловой жизни

«Блистательная неопределенность»: использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывающих положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, «права человека», «общечеловеческие ценности», «в интересах закона»

- *Апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции Преобладает волевой аспект Сюда относятся суждения типа «по многочисленным просьбам трудящихся .», «все россияне единодушно поддерживают. » и т.д. Для делового общения подходят аргументы типа «в коллективе есть мнение...», «коллектив считает, что. .»
- *Перенос:* использование старых символов, уже имеющих определенную ценность. В деловом общении ссылка на авторитетную личность возможна в нескольких вариантах. а) персонифицированном — ссылка на конкретное руководящее лицо; б) обезличенном — «Там знают!», «Сам в курсе», «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому ...», «Обсуждаем проблему и тут зашел сам ...» в) использование цитат — «Еще Сократ говорил, что. .»
- *Простонародность*, или «свой парень» Имеет в основе идентификацию с на родом, подчиненными. Используется для формирования имиджа руководителя Приемы разнообразны — от поездок на работу общественным транспортом до рукопожатий на улице, лобызания деток и зимнего купания в пруду

1.14. Умение слушать в деловых отношениях

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника

Можно выделить следующие виды слушания

- *рефлексивное (активное),*
- *нерефлексивное (пассивное),*
- *эмпатическое.*

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания. **Рефлексивное (активное) слушание** представляет собой процесс ресифировки смысла сообщений. Наиболее общепринятыми приемами, характеризующимися активное слушание, является постоянные уточнение правильно-сти понимания информации, которую хочет донести до Вас собеседник путем задания уточняющих вопросов типа «Правильно я вас понял, что...?», парافразов: «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...». Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу две цели:

- 1 Обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника появляется в том, что передаваемая им информация правильно понята
- 2 Занятие Вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово.

Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что Вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это?» и т. п.

Перефразирование — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял Вас...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мнению...»

При **отражении чувств** акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз. «Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...».

При **резюмировании** подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное Вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора

Активное слушание незаменимо в деловых переговорах, в ситуациях, когда ваш партнер по общению равен вам или сильнее вас, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться и настроиться самому (и настроить собеседника) на деловую волну, если у вас возникает желание надерзить вашему партнеру, резвить начавшийся конфликт.

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам, без реального отражения содержания разговора. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что...», но, не услышав ответа, продолжает развивать свои аргументы в пользу своей собственной точки зрения, игнорируя фактически точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что «Техника активного слушания» не работает: «Я же сказал. «Если я вас правильно понял, то...», а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?»

Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер, как минимум, ревен вам. Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не сработают. В таких случаях аффективно работает так называемое **пассивное слушание**.

Тут важно просто СЛУШАТЬ человека, просто давать ему понять, то он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. *Нерефлексивное (ПАССИВНОЕ) слушание* — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить набравшие вопросы. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа «Да!», «Ну и ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т.д. Не молчите, потому что глухое молчание у любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Не задавайте ему уточняющих вопросов, потому что вопрос: «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на реплику: «И ты представляешь, гут она мне говорит...», а я ей отвечаю...», только вызовет взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру: «Успокойся, не волнуйся, все уладится» — он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают.

Эмпатическое слушание позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализуют, не критикуют, не поучают

Правила эмпатического слушания

1 Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстроиться от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.

2 В своей реакции на слова партнера вы должны в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но принято вами.

3 Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо промолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы резобреться в своем переживании.

4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание — не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания типа: «Так это у тебя от того, что ты просто завидуешь своему Другу» или «На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обрещали внимание» не могут вызывать ничего, кроме отторжения и защиты.

5 В тех случаях, когда партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что партнер говорит, «не закрывая рта», а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера: междометиями, короткими фразами типа «да да», «угу», кивать головой или же повторять его последние слова.

6. Методику эмпатического слушания имеет смысл применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями. В случае же, когда он задает обычные вопросы «а вы не знаете, что означает то-то?» или же просто не хочет говорить с вами, а обсудить с ним что-то хотели бы вы, применение эмпатического слушания просто невозможно.

1.15. Ошибки слушания

Нужно избегать *типичных ошибок слушания*, среди которых можно выделить следующие

Перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины — женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

Поспешные выводы заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

Поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Непрошенные советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Можно выделить несколько советов о том, *как надо слушать* (по В.Н. Лавриненко, 1995):

1 Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют как минимум два человека, которые попеременно говорят и слушают. Если вам не ясно, о чем говорит собеседник, дайте ему об этом знать, или уточняющими вопросами, или переформулировав сказанное с просьбой поправить вас. Ведь никто не узнает, что его не понимают, если ему не сказать об этом.

2 Будьте физически внимательны, то есть слушайте собеседника всем телом. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт.

3 Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник. Помните, что любой человек может удерживать сконцентрированное внимание в пределах только нескольких минут (Это должен учитывать и говорящий).

4 Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Декодируйте эмоциональные оттенки сообщений.

5 Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит то, что хочет сказать.

6 Старайтесь выразить понимание.

7 Слушайте самого себя. Слушать себя особенно важно для обеспечения своей готовности слушать других.

8. Если вы озабочены или раздражены и ведете внутренний диалог, вы не способны слушать, что говорят другие. Если это раздражение вызвано словами собеседника, то лучше не затаивать зло, а возразить ему и по возможности успокоить себя, чтобы без помех выслушивать дальнейшие его высказывания.

Слушая собеседника, старайтесь не делать следующего (по В.Н. Лавриненко, 1995):

1. Не притворяйтесь слушающим. Вас быстро разоблачат: отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в мимике или жестах.

2. Не перебивайте без надобности. Если вы кого-то перебили, постарайтесь тут же восстановить ход мыслей собеседника.

3. Не делайте поспешных выводов. Проявившаяся субъективная оценка заставляет собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

4. Не попадайтесь на поспешных возражениях. Выслушивайте оппонента внимательно и до конца, а затем уж излагайте возражения.

5. Не задавайте одновременно слишком много вопросов. Это подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и целеустремленность, вынуждает занять оборонительную позицию.

6. Не претендуйте на эмоциональную проницательность, например, говоря: «Я прекрасно понимаю ваши чувства». Это снижает доверие к вам. Лучшим свидетельством того, что вы внимательно слушаете собеседника, будут замечания: «Вы чем-то разочарованы», «Это очень обидно» и т. п.

7. Не давайте непрошенных советов. Такие советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь.

2. КОНЦЕПЦИИ ЛИЧНОСТИ И ИХ УЧЕТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

2.1. Психоанализ

Наиболее популярной за пределами психологии является **концепция личности, разработанная Зигмундом Фрейдом (1856–1939)**. На основе многолетних клинических наблюдений Фрейд сформулировал психологическую концепцию, согласно которой психика, личность человека состоит из 3-х структур, уровней:

1 «ОНО» — бессознательная часть психики, бурлящий котел биологических врожденных инстинктивных влечений: агрессивных и сексуальных. «ОНО» насыщено сексуальной энергией — «либидо». «ОНО» подчиняется принципу удовольствия, т.е. удовольствие и счастье есть главные цели в жизни человека. Второй принцип поведения — гомеостаз — тенденция к сохранению примерного внутреннего равновесия.

2 «Я» (ЭГО) сознания находится в состоянии постоянного конфликта с «ОНО», подавляет сексуальные влечения. Уровень сознания формируется под влиянием общества. На «Я» воздействуют три силы «ОНО», «СВЕРХ Я» и общество, которое предъявляет свои требования к человеку. «Я» старается установить гармонию между ними, подчиняется не принципу удовольствия, а принципу «реальности».

3 «СВЕРХ Я» служит носителем моральных стандартов, это та часть личности, которая выполняет роль критика, цензора, совести. Если «Я» примет решение или совершит действие в угоду «ОНО», но в противовес «СВЕРХ Я», то испытывает наказание в виде чувства вины, стыда, укоров совести.

Уже ближайшие ученики З. Фрейда пришли к выводу, что не сексуальные влечения определяют психическое развитие личности. Они выдвинули иные факторы и причины

- **Альфред Адлер (1870–1937)** доказывал, что психическое развитие человека связано с чувством неполноценности и необходимостью компенсировать обнаруженный у себя дефект
- **Карен Хорни (1885–1952)**, которая считала, что человеком движут не только биологически предопределенные бессознательные побуждения, но и приобретенные стремления к безопасности и самореализации,
- **Гарри Салливан (1892–1949)** считал, что человеком движут прежде всего образы себя и других, сложившиеся в раннем детстве,
- **Эрих Фромм (1900–1980)** в объяснении природы человека особенно подчеркивал влияние социально-экономической структуры общества;

- *Карл Густав Юнг* (1875–1961) доказывал, что психическое развитие человека связано с коллективным бессознательным — архетипами, вобравшими в себя общечеловеческий опыт;

Кроме того, в своем труде «Психологические типы» *Карл Юнг предложил различать два устойчивых типа: экстраверт и интроверт.*

Экстраверт характеризуется врожденной тенденцией направлять свою психическую энергию, или либидо, вовне, связывая носителя энергии с внешним миром. Этот тип естественно и спонтанно проявляет интерес и уделяет внимание объекту — другим людям, предметам, внешним манерам и благоустройству. Экстраверт ощущает себя наилучшим образом («в своей тарелке»), когда имеет дело с внешней средой, взаимодействует с другими людьми, и делается беспокойным и даже больным, оказываясь в одиночестве, монотонной однообразной среде. Поддерживая слабую связь с субъективным внутренним миром, экстраверт будет остерегаться встречи с ним, будет стремиться недооценить, умалить и даже опорочить любые субъективные запросы как эгоистические.

Интроверт же характеризуется тенденцией своего либидо устремляться вовнутрь, непременно связывая психическую энергию со своим внутренним миром мысли, фантазий или чувства. Такой тип уделяет значительный интерес и внимание субъекту, а именно его внутренним реакциям и образам. Наиболее успешно интроверт взаимодействует сам с собой и в то время, когда он освобожден от обязанности приспособляться к внешним обстоятельствам. Интроверт любит свою компанию, свой «тесный мирок» и немедленно замыкается в больших группах.

Как фрейдовская, так и юнговская концепции личности следует учитывать в деловом общении, понимая, что деловой партнер не является рациональным субъектом, он так же, как и все люди имеет иррациональную сферу, влечения и инстинкты, чувства вины и стыда, различную направленность внутренней психической энергии.

2.2. Бихевиористский подход к изучению личности

Бихевиоризм определил облик американской психологии XX века. Его основатель Джон Уотсон (1878–1958) в статье «Психология с точки зрения бихевиориста» (1913) сформулировал кредо бихевиоризма: «Предметом психологии является поведение». Отсюда и название — от английского *behaviour* — поведение (бихевиоризм можно перевести как поведенческая психология).

Личность человека, с точки зрения бихевиоризма, не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция возникает на определенный стимул, ситуацию. Формула «стимул — реакция» $S — R$ являлась ведущей в бихевиоризме. Закон эффекта Торндайка (Эдуард Ли Торндайк (1874–1949)) уточняет связь между S и R : усиливается, если есть подкрепление. Подкрепление может быть положительным (похвала, получение желаемого результата, материальное вознаграждение и т. п.) либо отрицательным (боль, наказание, неудача, критическое замечание и т. п.). Поведение человека вытекает чаще всего из ожидания положительного подкрепления, но иногда преобладает желание прежде всего избежать отрицательного подкрепления, т. е. наказания, боли и пр.

В недрах бихевиоризма психолог Эдвард Чейс Толмен (1886–1959) в 1948 году подверг сомнению схему $S — R$ как слишком упрощенную и ввел между этими членами важную переменную — психические процессы данного индивида, зависящие от его наследственности, физиологического состояния, прошлого опыта и природы стимула $S — I — R$.

2.3. Когнитивная психология

Когнитивная психология — направление в психологии, возникшее в начале 1960-х годов XX века. Слово «когнитивный» происходит от латинского глагола — *знать*. Когнитивные теории личности исходят из понимания человека как «понимающего, анализирующего».

Джордж Келли — один из основателей когнитивной психологии, считал, что люди воспринимают свой мир при помощи четких систем или моделей, называемых конструктами. Личностный конструкт — это идея или мысль, которую человек использует, чтобы осознать или интерпретировать, объяснить или предсказать свой опыт. Он представляет собой устойчивый способ, которым человек осмысляет какие-то аспекты действительности в терминах схожести и контраста. Примерами личностных конструктов могут быть «умный — глупый», «хороший — плохой», «мужской — женский», «дружеский — враждебный» и т.п.

Если конструкт помогает точно прогнозировать события, человек, вероятно, сохранит его. И наоборот, если прогноз не подтвердится, конструкт, на основании которого он был сделан, вероятно, подвергнется пересмотру или даже вообще может быть исключен.

Если человек стоит перед выбором конструкта, то он выбирает то, что наиболее вероятно, либо расширяет его понимание мира, либо уточняет конструктивную структуру. Выбор делается на основании оценки, какой альтернативный конструкт наиболее вероятно приведет к расширению или к определению системы, и выбранный конструкт определяет поведение человека. Отсюда следует, что если человек изменит свои конструкты, то он изменит свое поведение и свою жизнь.

2.4. Гуманистическая психология

Гуманистическая психология, в отличие от психоанализа, изучает здоровые, гармоничные личности, достигшие вершины личностного развития, вершины «самоактуализации». Такие «самоактуализирующиеся» личности, к сожалению, составляют лишь 1–4% от общего количества людей, а остальные находятся на той или иной ступени развития.

Абрахам Маслоу (1908–1970) — один из представителей гуманистической психологии, один из ведущих психологов США в области исследования мотивации, разработал «иерархию потребностей». Она состоит из следующих ступеней:

1) *физиологические потребности* — это низшие, управляемые органами тела потребности, как дыхание, пищевая, сексуальная, потребность в самозащите.

2) *потребности в безопасности* — стремление к материальной безопасности, здоровью, обеспечению в старости и т. п.

3) *социальные потребности, потребности в любви и привязанности*. Удовлетворение их потребностей необъективно и трудноописуемо.

4) *потребность в уважении, профессиональном признании, осознании собственного достоинства* — здесь идет речь об уважении, престиже, социальном успехе.

5) *потребность в самореализации, самоактуализации*, в развитии личности, в осуществлении самого себя, в осмыслении своего назначения в мире.

Маслоу выявил следующие принципы мотивации человека:

1) мотивы имеют иерархическую структуру;

2) чем выше уровень мотива, тем менее жизненно необходимыми являются соответствующие потребности: тем дольше можно задержать их реализацию;

3) пока не удовлетворены нижние потребности, высшие остаются сравнительно неинтересными;

4) с повышением потребностей повышается готовность к большей активности.

Маслоу отмечает, что нехватка благ, блокада базовых и физиологических потребностей в еде, отдыхе, безопасности приводит к тому, что эти потребности могут стать для обычного человека ведущими («Человек может жить хлебом единым, когда не хватает хлеба»). Если человек стремится понять смысл своей жизни, максимально полно реализовать себя, свои способности, он постепенно переходит на высшую ступень личностного саморазвития.

«Самоактуализирующейся личности» присущи следующие особенности:

- полное принятие реальности и комфортное отношение к ней;
- принятие других и себя («Я делаю свое, а ты делаешь свое. Я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям»);
- увлеченность любимым делом, ориентация на задачу, на дело,

- автономность, независимость от социальной среды, самостоятельность суждений;
- способность к пониманию других людей, внимание, доброжелательность,
- постоянная новизна, свежесть оценок, открытость опыту;
- различение цели и средств, зла и добра («Не всякое средство хорошо для достижения цели»);
- спонтанность, естественность поведения;
- юмор;
- саморазвитие, проявление способностей, потенциальных возможностей, самоактуализирующееся творчество в работе, любви, жизни;
- готовность к решению новых проблем, к осознанию проблем и трудностей, к осознанию своего опыта, к подлинному пониманию своих возможностей, к повышению конгруэнтности, т.е. соответствия переживания его настоящему содержанию.

2.5. Психогенетический подход Чемпиона Тойча

Концепция Тойча, гласящая, что генетический код до рождения человека определяет большую часть перспектив его жизни и основные паттерны поведения, постепенно получает признание в научных кругах. Молекулы ДНК несут не только генетический код наследуемых биологических и физиологических особенностей организма, предрасположенностей к определенным болезням, но несут и генетический код, определяющий основные паттерны поведения, предрасположенность к тем или иным проблемам, событиям, жизненным трудностям. Вместе с информацией о внешности в ДНК сохраняется информация об опыте и жизненных ролях предков.

Сознательные и бессознательные мысли в физическом плане представляют собой энергетическое излучение, энергетическую волну. (Как предполагают физики, мысль — это волна виртуальных фотонов, мельчайших ядерных частиц.) Излучения мозга не имеют ограничений во времени и пространстве. Энергетические волны мыслей каждого человека имеют свою специфическую амплитуду, интенсивность, диапазон частоты.

Психическое взаимодействие между людьми происходит на неосознаваемом уровне, поскольку информационно энергетическое излучение мыслей одного человека способно проникнуть в бессознательную часть психики другого и оказать на нее влияние. Особенно тесно бессознательное взаимодействие и взаимовлияние происходит между людьми, у которых энергетические излучения мыслей имеют похожие или совместимые амплитудно-частотные характеристики. Как правило, это родственники, родители и дети, супруги, близкие друзья. Таким образом, каждый человек неосознанно в большей или меньшей степени отражает подсознание другого, в результате и происходит бессознательное энергоинформационное взаимодействие.

Возможна передача информации и состояний из бессознательной сферы одного индивида в бессознательное другого (ребенка, супруга, друга, коллеги) и даже животных. Животные отражают психическое состояние своих владельцев. Окружающие человека предметы, его дом сохраняют волны своего хозяина, и частота их может угнетать или стимулировать нового их обладателя.

Таким образом, и сознательные, и бессознательные желания, убеждения, переживания, мысли, помимо субъективного внутреннего состояния, всегда получают и объективное выражение.

В ряде случаев человек неосознанно повторяет проблемы и судьбу своих прадедов, расплачиваясь своим здоровьем и судьбой за их ошибки, становясь невольной жертвой, имеющей специфическое «основное внутреннее направление» — ОВН.

Осознание генетического кода, нежелательных семейных паттернов поведения вместе с выработкой и реализацией четкого плана практических действий, направленных на преодоление этих паттернов, позволяет человеку изменить свою жизнь к лучшему

Тойч доказал своей терапевтической практикой на протяжении 30 лет, что ОВН, а следовательно, и судьба человека, может быть изменено благодаря пониманию и сознательно направляемой систематической деятельности, связанной с реализацией Программы Усовершенствования. Это точный пошаговый план преодоления нежелательного семейного, генетического кода, повышения продуктивности жизни, работы, улучшения здоровья. Тойч разработал для своих клиентов всестороннюю программу девиктимизации и достижения поставленных жизненных целей.

Тойч заметил, что некоторые черты личности и поведение являются господствующими в одной генерации и отступают на задний план в другой. Поэтому подчас дети напоминают больше своих бабушек и дедушек больше, чем родителей, и повторяют нерешенные проблемы первых.

Главной задачей *всей* человеческой деятельности является очищение ДНК с помощью индивидуальных или коллективных усилий — сознательных или бессозна-

тательных.

4 Тойч подчеркивал в книге «Второе рождение»: «Ваше личное, семейное, профессиональное и социальное положение есть следствия, которые не могут быть изменены без изменения Вашего самосознания. Для получения наилучших результатов в кратчайший срок рекомендуем вам придерживаться следующих принципов:

- 1) считайте себя удачливым;
- 2) ни в шутку, ни всерьез не говорите и не думайте о себе плохо, не прорекайте себе неприятности и «гадости» (каждое слово и мысль, как зерно, попадает в бессознательное и «дает свои всходы», реализуясь в реальных событиях, — поэтому так важно иметь позитивное мышление, чтобы положительные оптимистичные мысли могли реализоваться в позитивных событиях, в противном случае негативные мысли о себе реализуются через некоторый интервал времени в реальные негативные события);
- 3) не уклоняйтесь от принятия решений;
- 4) любите себя (или, по крайней мере, постарайтесь себе нравиться); и любите других людей (или, по крайней мере, постарайтесь, чтобы они вам нравились); (чем хуже вы будете думать и относиться к людям, тем хуже эти люди реально будут вести по отношению к вам, они бессознательно отражают ваши негативные мысли-излучения и невольно реализуют их в негативных действиях по отношению к вам);
- 5) считайте все достижимым;
- 6) рассматривайте все события как благоприятные,

7) доводите начатое дело до конца;

8) живите широко, позволяйте себе излишества;

9) не позволяйте себе идти на компромиссы с собой, не довольствуйтесь малым, считайте, что вы имеете право на самое лучшее. Если ваше подсознание научит вас не довольствоваться малым, оно даст вам самое лучшее, обеспечит желаемое для вас положение на работе, в общественной жизни, в семье; 10) не делитесь ни с кем сокровенным;

10) не оправдывайтесь (когда человек оправдывается в своих действиях, он обычно пытается показать, что он не виноват, что он являлся жертвой каких-то обстоятельств, но чем чаще вы говорите, что были жертвой обстоятельств, тем больше вы в реальной жизни становитесь беспомощнее и чаще действительно становитесь жертвой внешних обстоятельств),

11) отстаивайте свои права;

12) контролируйте услышанное — оберегайтесь ненужной информации, если вы стремитесь к успеху, отключайтесь и не слушайте, когда кто-нибудь начинает предсказывать плохие события. Все, что вы будете думать и говорить о других, в конечном счете будет иметь отношение к вам;

13) будьте терпеливы. Каждый раз, чувствуя нетерпение по отношению к кому-либо, мы готовимся стать мишенью нетерпения со стороны кого-то еще. Важно быть терпеливым и по отношению к себе самому. Хотя вы посеяли в себе новые семена самоусовершенствования, в течение некоторого времени вы будете продолжать пожинать плоды ваших прежних убеждений и поступков. Приобретая новое сознание, следует помнить, что то, чему вы научились раньше, глубоко отложилось у вас в мозгу. Поэтому вы будете сохранять старые знания, привычки поведения вплоть до успешного завершения вашей попытки перемениться. Верьте в себя, не унывайте; старайтесь развивать уверенность в себе. Внушайте себе приятные мысли по отношению к себе и другим. Увеличивайте чувство удовлетворения каждую минуту, час и день. Если вы не удовлетворены сегодня, завтра вы будете не удовлетворены еще больше. Это одно из правил подсознания. Учитесь быть счастливым. Начните прямо сейчас учиться быть довольным и собой, и своими взглядами, своей семьей, родителями, женой, детьми и даже собакой, своими способностями, начальником, коллегами. Улучшайте все, что можете или хотите. Остальное принимайте таким, какое оно есть».

Учет данных концепций позволит достичь более оптимального взаимодействия и эффективного решения деловых вопросов.

2.6. Защитные механизмы личности

В процессе делового общения человеку приходится сталкиваться с различными ситуациями (приятными и не очень). Стремясь избавиться от неприятных эмоциональных состояний, человек с помощью «Я» вырабатывает у себя следующие защитные механизмы личности. **Защитные механизмы (психологическая защита)** — совокупность бессознательных механизмов, функцией которых является «снижение тревоги» (З.Фрейд), «бегство от реальности» (Э. Фромм), сохранение целостности и стабильности личности путем редукции отрицательных переживаний. К основным защитным механизмам относятся:

1. Вытеснение — удаление из сознания неприемлемых потребностей, мотивов в бессознательное; основной механизм образования бессознательного

2. Идентификация — уподобление себя значимому объекту (личности или группе), бессознательное копирование черт и манер другого.

3. Регрессия — возврат на более ранний этап развития, использование соответствующих ему способов реагирования.

4. Проекция — приписывание другому человеку или объекту собственных качеств, намерений, желаний. Механизм проекции проявляет свое действие в том, что собственные отрицательные качества человек бессознательно приписывает другому лицу, причем, как правило, в преувеличенном виде.

5. Реактивное образование — замена желаемого, но вызывающего тревогу чувства и/или поведения диаметрально противоположным, позволяющим избежать негативной ситуации и/или объекта

6. Рационализация — оправдание неприемлемых мыслей, чувств и действий придуманными, этически приемлемыми мотивами. Самым известным примером рационализации, очевидно, является басня Эзопа «Лиса и виноград», когда лиса, потерпев неудачу в попытках достать виноград, стала подробно «объяснять», почему она никогда и не хотела его. Мы используем рационализацию, чтобы оправдать наше поведение, когда в действительности наши действия непохвальны.

7. Отрицание — неприятие происшедшего события как реального. Одна из наиболее распространенных форм такого поведения — неприятие, отрицание критики в свой адрес со стороны других людей, утверждение, что то, что критикуется, на самом деле не существует. В некоторых случаях такое отрицание играет определенную психологическую роль, например, когда человек действительно серьезно болен, но не принимает, отрицает этот факт. Тем самым он находит в себе силы продолжать бороться за жизнь. Однако чаще всего отрицание мешает людям жить и работать.

8. Сублимация — перевод сексуальной или агрессивной энергии в культурно приемлемую и общественно полезную деятельность, часто науку, искусство; вся культура, по мнению Фрейда, есть продукт сублимации.

9. Замещение — перенос чувств и действий, вызываемых одним лицом (объектом), на другое (другой) ввиду невозможности или небезопасности их проявления в отношении первого.

10. Компенсация — преодоление чувства неполноценности в той или иной области путем дополнительных усилий в этой области, целью которых является достижение успеха. Оно выражается в частичном, косвенном удовлетворении неприемлемого мотива каким-либо нравственно допустимым способом.

Как и всякий другой защитный механизм, защитная позиция характеризуется жесткостью, «автоматизированностью», чрезмерностью, тотальностью. Это также следует учитывать в процессе делового общения.

В процессе делового общения могут возникать напряженные, конфликтные ситуации, когда собеседники испытывают раздражение, фрустрацию, наличие непреодолимых препятствий, что обуславливает произвольное «срабатывание» психологических защитных механизмов — сублимации, проекции, рационализации.

Сублимация состоит в том, что личность ориентирует свои действия и поведение на достижение другой цели взамен той, которая была поставлена первоначально, но оказалась недостижимой. При этом замещение цели приносит личности реальное удовлетворение. В деловом общении такое замещение целей встречается довольно часто в диалоговой и согласительной фазах. Поэтому в диалоговой фазе желательно избегать категоричных суждений и выделить сначала пункты несогласия партнера, пытаться понять их. При принятии совместного решения в согласительной фазе главным является смягчение и возможное устранение противоречий между отобранными вариантами решения проблемы, поиск компромисса или хотя бы условного согласия между партнерами.

Проекция, состоящая в наделении других людей собственными чувствами, не приемлемыми с точки зрения совести, «Сверх Я», может найти проявление в контактной фазе делового общения.

Доброжелательность, улыбка, небольшой наклон головы в сторону партнера нейтрализуют возможные негативные эмоции партнера, побуждая его к общению.

Такой механизм психологической защиты, как рационализация (поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия), встречается довольно часто в диалоговой фазе делового общения. Здесь важна не только психологическая направленность на партнера, но умение слушать и убеждать его. Используя приемы нерелективного и релективного слушания, можно частично

ослабить психическое противодействие партнера определенной тактикой перефразирования и аргументации. Если же обсуждение проблемы затягивается, следует сделать паузу, оставив тем самым открытыми возможности для дальнейшего делового общения.

2.7. Учет гендерных особенностей личности

Гендерные особенности (гендер — социальный пол) — различия в поведении и ролевых моделях женщин и мужчин. Ролевые модели возникают в результате взаимодействия биологических, исторических и социальных факторов. Они оказывают очень сильное влияние, так как с самого раннего детства откладывают отпечаток на наше восприятие.

Мужская ролевая модель ориентирована на следующие ценности:

- признание;
- автономию,
- самостоятельность.

Женская ролевая модель, напротив, выдвигает на передний план:

- социальную компетентность,
- способность устанавливать, поддерживать и сохранять отношения (Руденко А.М., Ситдикова С.Н., 2007).

Чисто мужской стиль поведения связан с активностью, целеустремленностью, решительностью и рациональной деятельностью. Женщинам же, напротив, всегда отказывали в интеллекте и разумном начале. Считалось, что их сфера — эмоции. В связи с этим сложилась определенная традиция воспитания детей. Мальчикам прививали настойчивость, рационализм, уверенность в собственных силах. Девочек учили быть чуткими, заботливыми, нежными и кроткими. Хотя жизнь во многом поменялась, старые стереотипы, тем не менее, оказывают заметное влияние на взаимоотношения в деловом общении.

2.8. Учет национальных особенностей личности

Национальные особенности личности делового партнера также должны учитываться в деловом общении

Поскольку американцам свойственна ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях и стремление к единоличным решениям, то не следует злоупотреблять в деловом общении с ними «полезными советами». Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбчивы. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Граждане США много путешествуют. Американцев часто пугает и выводит из себя некомпетентность партнера, если она имеет место.

С немцами нужно всегда стараться создавать атмосферу деловитости и официальности. Немецкой деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность. Весьма недоброжелательно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы коммуникабельны, любят повеселиться, резвиться. Они любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Они бывают довольны, если им предоставить развернутое ценовое предложение. Ценятся честность и прямота.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость. В беседах ценится умение слушать, в деловых отношениях — пунктуальность. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

Французы, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изыскаться. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка). Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты дела, поэтому деловое общение проходит с ними в значительно более медленном темпе. Французы негативно относятся к ком. промиссам и в качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский язык.

2.9. Учет типа темперамента в деловом общении

Холерик — это человек, нервная система которого определяется преобладанием возбуждения над торможением, вследствие чего он реагирует очень быстро, часто необдуманно, не успевает затормозить, сдержаться, проявляет нетерпение, порывистость, резкость движений, вспыльчивость, необузданность, несдержанность. Неуравновешенность его нервной системы предопределяет цикличность в смене его активности и бодрости: увлекшись каким-нибудь делом, он страстно, с полной отдачей работает, но сил ему хватает ненадолго, и, как только они истощаются, он дорывается до того, что ему все нелегко. Появляется раздраженное состояние, плохое настроение, упадок сил и вялость («все падает из рук»). Чередование положительных циклов подъема настроения и энергичности с отрицательными циклами спада, депрессии обуславливает неровность поведения и самочувствия, его повышенную подверженность к появлению невротических срывов и конфликтов с людьми.

Сангвиник — человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой, обладает быстрой скоростью реакции, его поступки обдуманны, он жизнерадостен, благодаря чему его характеризует высокая сопротивляемость трудностям жизни. Подвижность его нервной системы обуславливает изменчивость чувств, привязанностей, интересов, взглядов, высокую приспособляемость к новым условиям. Это общительный человек. Легко сходится с новыми людьми и поэтому у него широкий круг знакомств, хотя он и не отличается постоянством в общении и привязанностях. Он продуктивный деятельно лишь тогда, когда много интересных дел, т.е. при постоянном возбуждении, в противном случае он становится скучным, вялым, отвлекается. В стрессовой ситуации проявляет «реакцию льва», т.е. активно обдуманно защищает себя, борется за нормализацию обстановки.

Флегматик — человек с сильной, уравновешенной, инертной нервной системой, вследствие чего реагирует медленно, нерезговорчив, эмоции проявляются замедленно (трудно рассердить, развеселить), обладает высокой работоспособностью, хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям, трудностям, но не способен быстро реагировать в неожиданных новых ситуациях. Прочно запоминает все усвоенное, не способен отказаться от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, распорядок жизни, работу, новых друзей, трудно и замедленно приспосабливается к новым условиям. Настроение стабильное, ровное. И при серьезных неприятностях; флегматик остается внешне спокойным.

Меланхолик — человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, а сильный раздражитель уже может вызвать «срыв», «стопор», растерянность, «стресс кролика», поэтому в стрес

совых ситуациях (экзамен, соревнования, опасность и т. п.) результаты деятельности меланхолика могут ухудшиться по сравнению со спокойной привычной ситуацией. Повышенная чувствительность приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности (требуется более длительный отдых). Незначительный повод может вызвать обиду, слезы. Настроение очень изменчиво, но обычно меланхолик старается скрыть, не проявлять внешне своих чувств, не рассказывает о своих переживаниях, хотя очень склонен отдаваться переживаниям, часто грустен, подавлен, неуверен в себе, тревожен, у него могут возникнуть невротические расстройства. Однако, обладая высокой чувствительностью нервной системы, меланхолики часто имеют выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Темперамент накладывает отпечаток на способы поведения и общения, например, сангвиник почти всегда инициатор в общении, он чувствует себя в компании незнакомых людей непринужденно, новая необычная ситуация его только возбуждает, а меланхолика, напротив, пугает, смущает, он теряется в новой ситуации, среди новых людей. Флегматик также с трудом сходится с новыми людьми, свои чувства проявляет мало и долго не замечает, что кто-то ищет повода познакомиться с ним.

Продуктивность работы человека тесно связана с особенностями его темперамента. Так, особая подвижность сангвиника может принести дополнительный эффект, если работа требует от него частого перехода от одного рода занятий к другому, оперативности в принятии решений, а однообразие, регламентированность деятельности, напротив, приводит его к быстрому утомлению. Флегматики и меланхолики, наоборот, в условиях строгой регламентации и монотонного труда обнаруживают большую продуктивность и сопротивляемость утомлению, чем холерики и сангвиники.

В поведенческом общении можно и нужно предвидеть особенности реакции лиц с разным типом темперамента и адекватно на них реагировать.

Подчеркнем, темперамент определяет лишь динамические, но не содержательные характеристики поведения. На основе одного и того же темперамента возможна и «великая», и социально ничтожная личность.

Роль темперамента в труде и учебе заключается в том, что от него зависит влияние на деятельность различных психических состояний, вызываемых неприятной обстановкой, эмоциогенными факторами. От темперамента зависит влияние различных факторов, определяющих уровень нервно-психического напряжения (например, оценка деятельности, ожидание контроля деятельности, ускорение темпа работы, дисциплинарные воздействия и т. п.).

Существуют четыре пути приспособления темперамента к требованиям деятельности.

Первый путь — профессиональный отбор, одна из задач которого — не допустить к данной деятельности лиц, которые не обладают необходимыми свойствами темперамента. Данный путь реализуют лишь только при отборе на профессии, предъявляющие повышенные требования к свойствам личности.

Второй путь приспособления темперамента к деятельности заключается в индивидуализации предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы (индивидуальный подход).

Третий путь заключается в преодолении отрицательного влияния темперамента посредством формирования положительного отношения к деятельности и соответствующих мотивов.

Четвертый, основной и наиболее универсальный путь приспособления темперамента к требованиям деятельности — формирование ее индивидуального стиля. Под индивидуальным стилем деятельности понимают такую индивидуальную систему приемов и способов действия, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата.

2.10. Конституционная типология личности

Конституционную типологию личности предложил Кречмер на основе выделения четырех основных типов конституции телосложения (врожденные особенности телосложения человека предопределяются динамикой внутриутробного развития младенца из трех зародышевых слоев: внутренний, средний, внешний).

Первый тип телосложения — **астеник** (преимущественно шло развитие внешнего зародышевого слоя) — человек хрупкого телосложения, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и кудлыми конечностями, вытянутым лицом, но сильно развитой нервной системой, головным мозгом.

Второй — **пикник** (преимущественно развивался внутренний зародышевый слой) — человек малого или среднего роста, с выраженной жировой тканью, выпуклой грудной клеткой, с большим животом, круглой головой на короткой шее.

Третий — **атлетик** — средний зародышевый слой обуславливает развитие крепкого скелета, выраженной мускулатуры, пропорционального крепкого телосложения, широкого плечевого пояса.

Четвертый — **диспластик** — человек с неправильным телосложением.

С выделенными типами строения тела Кречмер соотнес определенные типы личности. Астеническое телосложение имеет **шизотимик**, он замкнут, склонен к размышлениям, к абстракции, с трудом приспосабливается к окружению, чувствителен, раним. Среди шизотимиков Кречмер выделил разновидности: «тонко чувствующие люди», идеалисты мечтатели, холодные властные натуры и эгоисты, сухари и безвольные. У шизотимиков происходит колебание между чувствительностью и холодностью, между обостренностью и тупостью чувства («обидит другого и при этом обидится сам»).

Их можно подразделить на следующие группы

- 1) чистые идеалисты и моралисты,
- 2) деспоты и фанатики,
- 3) люди холодного расчета.

Пикническое телосложение имеет **циклотимик**, его эмоции колеблются между радостью и печалью, он обаятелен, открытен, добродушен, реалистичен во взглядах. Среди циклотимиков Кречмер выделяет разновидности: веселые болтуны, спокойные юмористы, сентиментальные тихони, беспечные любители жизни.

Атлетическое телосложение имеют **исхотимики**, бывают двух видов: энергичный, резкий, уверенный в себе агрессивный либо маловпечатлительный, со сдержанным жестами и мимикой, с невысокой гибкостью мышления. Кречмер соотносит тип телосложения с психическими заболеваниями, причем предполагает, что между нормальным человеком и психическим заболеванием нет **резкой** грани: биотипы

индивидуальности нормального человека (циклотимик, шизотимик) могут перерасти в аномалии характера (циклоид, шизоид), а затем и в психическое заболевание (маниакально-депрессивный психоз, шизофрения)

Эндоморфное телосложение Пикник (циклотимик)	Мезоморфное телосложение Атлетик	Эктоморфное телосложение Астеник (лептосоматик)
человек малого или среднего роста, с выраженной жировой тканью, выпуклой грудной клеткой, с большим животом, круглой головой на короткой шее	Крепкий скелет, выраженная мускулатура, пропорциональное крепкое телосложение	Хрупкое телосложение, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинёнными и худыми конечностями, вытянутым лицом
Плавные движения	Резкость, энергичность движений	Угловатость движений, затруднённая координация
Общительность, Доброжелательность, открытость, жажда любви и одобрения, ориентация на других в тяжёлую минуту обращается к людям за помощью	Доминантность, инициативность, энергичность, резкость, в тяжёлой ситуации стремление к инициативным самостоятельным действиям	Замкнутость, обидчивость, заторможенность в общении. В тяжёлой ситуации замыкается в себе, погружается в переживания

2.11. Психологические типы акцентуации личности

Успешное деловое общение в значительной степени определяется тем, учитываются ли особенности характера собеседника, особенно типы акцентуации характера. Немецкий психиатр Карл Леонгард (1904–1988) доказал, что у 20–50 % людей некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что это при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам. **Акцентуация характера** — это преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми. Выраженность акцентуации может быть легкой, заметной лишь ближайшему окружению человека и болезненной (психопатии). То есть акцентуация характера — это грань между нормой и патологией.

В книге «Акцентуированные личности» К. Леонгард выделил 12 типов акцентуации характера:

1) **демонстративный** — стремится к материальному благополучию, но не любит трудиться, всего достигает обходными путями, поэтому выражено стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь); реди поставленных целей демонстративные личности могут пренебрегать нормами морали; ложь с умыслом для них привычка; они охотно признаются в своем актерском даровании, мастерски притворяются, склонны к алкоголю, непунктуальны, развиты творческие способности и фантазия, поэтому им легко «выкрутиться» при помощи ловко придуманной небылицы, имеется тенденция к самовосхвалению; у них высокая приспособляемость: они показывают себя не такими, какие они на самом деле, а такими, какими им в данных обстоятельствах выгодно себя показать,

2) **педантичный** — антипод демонстративного, педанты чрезмерно аккуратны, занудливы, нерешительны, трудолюбивы, ответственные, но делают все медленно, несколько раз перепроверяют свою работу, мучают других формальностями, заботятся о своем здоровье (могут поэтому не употреблять алкоголь и не курить), ценят нравственные нормы, им туго дается творчество,

3) **застывающий** — у него наблюдается патологическая стойкость аффекта («застывает» на своих чувствах), особенно если личные интересы такой личности, оскорбление у таких личностей никогда не забывается, они злопамятны и мстительны, болезненно обидчивы, легкоуязвимы, горды, честолюбивы, ревнивы, заносчивы, самонадеянны, конфликтны, неуживчивы в семье; зациклены на справедливости по отношению к себе, но по отношению к другим нередко ее допускают, не замечая этого, считают себя носителями сверхценных идей; в случае если застревающие личности

находится в социально благоприятной среде, могут добиться многого из-за своего честолюбия и настойчивости, в неблагоприятной среде могут стать преступниками;

4) **возбудимый** — решающим для него становится не логическое взвешивание своих поступков, а влечения, инстинкты, неконтролируемые побуждения, они раздражительны, вспыльчивы, преобладают импульсивные реакции, предпочитают физический труд умственному, по мере нарастания гнева обычно переходят к рукоприкладству, которое опережает слова, т.к. такие люди не склонны обмениваться мнениями, т.к. обладают низким интеллектом и тяжеловесным мышлением; в беседе угрюмы, на вопросы отвечают крайне скупое, они едят и пьют все подряд, без разбора, часто становятся хроническими алкоголиками, неразборчивы в половых связях, особенно в юные годы; в юности нередко немотивированные побег из дома, моральные устои в жизни возбудимых личностей не играют заметной роли;

5) **гипертимный** — сверхактивный, обладает жадной деятельностью и чрезмерно приподнятым настроением, умственная подвижность выражается в мимике, смотрит на жизнь оптимистически, всегда весел, изобретателен, разговорчив, словоохотлив с тенденцией постоянно отклоняться от темы разговора, энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, остроумным выходкам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань дозволенного, отсутствует самокритичность; когда данная акцентуация углубляется, то гипертимики могут с шуткой проходить мимо событий, к которым следовало бы отнестись серьезно;

6) **дистимичный** — представляет собой противоположность гипертимному, дистимичные личности по натуре серьезные, сосредоточены на мрачных сторонах жизни, у них постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность, пассивность в действиях и замедленное мышление; дистимики тяготеют шумным обществом, в беседе почти не участвуют, лишь изредка вставляют замечания после длительных пауз, с сослуживцами близко не сходятся, с конфликтами вступают редко; на первом месте у них тонкие возвышенные чувства, не совместимые с человеческим эгоизмом, серьезная этическая позиция),

7) **циклотимичный** — циклическая смена гипертимных и циклотимных состояний; на передний план выступает то один, то другой из этих полюсов, иногда без всяких видимых внешних мотивов, а иногда в связи с теми или иными конкретными событиями. Радостные события у циклотимиков вызывают не только радостные эмоции, но также сопровождаются общей картиной гипертимии: жадной деятельностью, повышенной говорливостью, скачкой идей. Печальные события вызывают подавленность, а также замедленность реакций и мышления.

8) **экзальтированный** — более бурная реакция на жизнь, чем у остальных; у экзальтированных личностей темп нарастания реакций, их внешние проявления

отличаются большей интенсивностью, эмоции ярко выражены, такие люди одинаково легко приходят в восторг от радостных событий и в отчаяние от печальных, «от страстного ликования до смертельной тоски» у них один шаг; привязанность к близким, друзьям, радость за них, за их удачу могут быть чрезвычайно сильными; они влюбчивы; любовь к музыке, искусству, природе, увлечение спортом, переживания религиозного порядка, поиски мировоззрения — все это способно захватить экзальтированного человека до глубины души; он крайне впечатлителен по поводу печальных фактов, жалостлив, по поводу легко поправимой неудачи может испытывать искренне и глубокое горе; рядовую неприятность друга он ощущает болезненнее, чем сам пострадавший.

9) **эмотивный** (эмоциональный) — характеризуется чувствительностью и глубокими реакциями в области тонких эмоций; не грубые чувства волнуют этих людей, а то, что связано с душой, гуманностью, отзывчивостью; в отличие от экзальтированных личностей эмотивные не впадают в крайности в области эмоций, их эмоции развиваются с меньшей быстротой. Если экзальтированных личностей можно охарактеризовать словом «бурный, порывистый, возбужденный», то эмотивных — «чувствительный, впечатлительный, ранимый, мягкосердечный». Они еще более жалостливы, чем экзальтированные личности. Особенно характерна для них слезливость. Они плачут, рассказывая о кинофильме с печальным концом, о грустной повести. Они излишне чувствительны к неудачам и замечаниям.

10) **тревожный** — пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долгое переживание неудачи, сомнения в своих действиях; в детском возрасте чувство страха достигает крайней степени, дети такого склада боятся засыпать в темноте, входить в темную комнату, боятся собак, трепещут перед грозой, боятся других детей, которые их дразнят и т.д.; для взрослых людей такого склада окружающие не представляются им угрожающими так, как в детстве, поэтому тревожность не так бросается в глаза, хотя, например, остается неспособность отстоять свое мнение в споре, робость с элементом покорности и униженности, пугливости, ущемленное сердцебиение.

11) **экстравертированный** — больше ориентирован в сторону восприятий, чем представлений, легко поддается влиянию окружения, стимулам извне, постоянно ищет новых переживаний, любит ходить в кино, смотреть телевизионные передачи. Он отлично чувствует себя в оживленном обществе, где получает сразу множество впечатлений и богатую информацию, и с удовольствием проводит время с приятелем болтая о том, о сем. Во время путешествий экстравертированная личность нацелена прежде всего на занимательные переживания, а вовсе не на то, чтобы обогатить свои знания и свой внутренний мир впечатлениями нового. Все поступающее извне, не

подвергается особому анализу. Это обуславливает подверженность чужому влиянию и легковерие. Любое сообщение, следовавшее в категорическом тоне, для экстравертированного лица — бесспорный факт. Мысли, которые могли бы притормозить подобную необдуманность реакций, отсутствуют. Отсюда импульсивность поступков.

12) **интравертированный** — ориентирован не столько на восприятия и ощущения, сколько на представления. Поэтому внешняя события как таковые влияют на жизнь такого человека относительно мало, гораздо важнее то, что он о них думает. Если данная акцентуация сильно выражена, то личность все более отдаляется от действительности и в конечном итоге, настолько вильно погружается в мир своих представлений, что объективно воспринимает в расчет воспринимаемое все меньше. Человек может начать жить в мире нереальных идей. Интроверты любят шахматы, нередко носят с идеями «исправления жизни на земле», думают над проблемами религии, политики, философии.

Умение распознать ту или иную акцентуацию в личности делового партнера и со ответствующим обрезаом подобрать адекватную стратегию взаимодействия с ним — вот залог истинного успеха в деловом общении.

2.12. Психогеометрическая типология личности

Психогеометрия как система сложилась в США. Автор этой системы Сьюзен Деллицер — специалист по социально психологической подготовке управленческих кадров. Психогеометрия — система анализа типологии личности на основе наблюдения за поведением человека и предпочитаемого выбора человеком какой либо геометрической фигуры: квадрат, круг, прямоугольник, треугольник, зигзаг.

Расположив геометрические фигуры в порядке их предпочтительности, по фигуре, помещенной на первое место, можно определить основные доминирующие особенности личности и поведения.

Каковы же основные психологические характеристики поведения?

Квадрат: организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, аналитичность мышления, внимательность к деталям, ориентация на факты, пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, слабый политик, узкий круг друзей и знакомых.

Треугольник: лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия, склонность к риску, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великодушный политик, остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких и друзей.

Прямоугольник: изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любознательное позитивная установка ко всему новому, смелость, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, пунктуальность, новые друзья, имитация поведения других людей («примеривание ролей»), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям.

Круг: высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о другом, щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, склонность к самообвинению и меланхолии, эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, слабый политик, болтливость, способность уговаривать, убеждать других, sentimentalность, тяга к прошлому, склонность к общественной работе, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых.

Зигзаг: жажда изменений, креативность, жажда знаний, великолепная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность, устремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения, стремление работать в одиночку, отвращение к «бумажной» работе, душа компании, остроумие, безалаберность в финансовых вопросах.

2.13. Психологические типы деловых партнеров

Чтобы не совершить ошибки, полезно знать, какой тип характера человека, с которым вы знакомитесь или общаетесь. Быстро и точно определив психологический тип партнера, вы уже не рискуете нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеете принять меры и остережетесь говорить лишнее.

1 Ломака. Таким людям, прежде чем принять какое либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежелая пытаться выпянуть ответ сразу.

2 Любитель решать все с ходу. В противоположность Ломаче человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, сделайте какой то конкретный шаг, например, скажите «Я позвоню в понедельник». Чтобы закрыть вопрос так или иначе, ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», просто чтобы покончить с данной темой. Пусть прозвучит и то, что вы смотрите на дело иначе: «Давайте все таки не будем ставить сейчас последнюю точку, отложим это еще на пару дней (недель)»

3 Разведчик. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми вы с ним делились, он способен использовать против вас как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит отвечать слишком подробно, просто смените тему разговора.

4 Наставник. В противоположность Разведчику, Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать подобного человека в какой либо деловой ситуации, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что Наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в данном предприятии. Как же опознать Наставника? Первый признак — слова «а вот я вас научу» или «я вам подскажу», или то, что человек использует ради вас свои связи, приговаривая что то вроде: «Давайте-ка я вас отведу к такому-то».

5 Хвастун. Вам придется терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше всего дать Хвастуну нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься. Чтобы поднять заниженную самооценку Хвастуна, ресточайте ему похвалы на протяжении всей встречи, но пусть это не выглядит нарочито.

6. **Рассказчик.** Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием Рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его, однако не теряйте бдительности: ведь в беседе с другими Рассказчик может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни.

7. **Ударник** работает, так что вам, вероятно, придется услышать, что он «работает как проклятый». Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение их преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

8. **Человек, вынашивающий скрытые планы.** Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-нибудь предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то момент догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете. И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист хочет прозондировать почву: дадите ли вы ему рекомендацию, если он замолвит за вас словечко одному своему знакомому агенту по поиску руководящих кадров? Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не изменился.

9. **Доморощенный Психолог.** Этому надо непрерывно анализировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте Доморощенному Психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!»

10. **Везунчик.** Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное.

11. **Нытик.** Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Если общаясь с подобным субъектом, будете выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться, при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник.

12 Озабоченный. С ним надо быть особо осторожным. Избегайте сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи оденьтесь строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Точно также старейтесь не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одобряете его манеру поведения. Придл на встречу с вами, он уже готов говорить на излюбленную тему. А ваша обязанность исключить эту тему из повестки дня. Нейтрализуйте ситуацию и не отвлекайтесь от рабочих вопросов.

13 Манипулятор. Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю во всем, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокойный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику.

Человек не рождается Манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избежать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно.

2.14. Типы сотрудников в служебном общении

Исполнительская деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами):

- а) целенаправленность — бесцельность;
- б) мотивированность — незаинтересованность;
- в) самостоятельность — зависимость;
- г) организованность — стихийность;
- д) ответственность — безответственность;
- е) компетентность — некомпетентность;
- ж) творчество — рутинность.

По этим шкалам можно составить **психологические «профили»** исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются

- 1) **творческий тип исполнителя**, самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2) **сверхнормативный** — целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3) **регламентированный** (наиболее распространенный);
- 4) **пассивный**;
- 5) **«преобразовывающий»** указания руководителя;
- 6) **низкомотивированный**;
- 7) **уклоняющийся** тип исполнителя;
- 8) **трудноуправляемые** исполнители — подчиненные. Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности
 - **ленивые**: просто работают недостаточно;
 - **«злые»**: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
 - **беспомощные**: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;
 - **эмоциональные**: слишком купаются в своих чувствах;
 - **аморальные**: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
 - **занимающие оборонительную позицию**: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
 - **ожесточенные**: «носятся» со старыми обидами;
 - **уклоняющиеся**: активно избегают света;
 - **бесчувственные**: их не трогают окружающие;

- **неумные:** делают неверные или ограниченные умозаключения;
- **самоуверенные:** близки к тому, чтобы считать себя непогрешимыми;
- **запутанные:** ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

В научно-исследовательских учреждениях, как установлено, работники делятся на три категории:

Генераторы идей — 3%;
 Активные эрудиты — 10%,
 Ремесленники — 87%.

Генераторы идей — это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздники, во время обеда и т.п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между свободным и рабочим временем генератора идей невозможно. Особенности, которые присущи творческой личности:

- Открытость ума.
- Отсутствие конформизма.
- Напористость, склонность к самоутверждению.
- Стремление работать «по своему расписанию».
- Способность к напряженной работе в течение длительного времени.
- Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному».
- Склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.

Активные эрудиты — это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грандиозные проекты.

Ремесленники — это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т.п.

Можно выделить четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном, зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено

содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения, подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В.М. Шель:

- *коллективисты* — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
- *индивидуалисты* — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
- *претензионисты* — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
- *подражатели* — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осуждений;

- *пассивные* — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;
- *изолированные* — работники с несносным характером.

В книге «Общение с трудными людьми» Роберт Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- *агрессист* — говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;
- *жалобщик* — человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- *разгневанный ребенок* — человек, относящийся к этому типу, по своей природе не злой, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- *максималист* — человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;
- *молчун* — держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;
- *«тайный мститель»* — человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;
- *«ложный альтруист»* — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т.п.

Конечно, подобные характеристики работников — это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу.

3. ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТИ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА ПО НЕВЕРБАЛЬНЫМ ПРИЗНАКАМ

3.1. Основы графологии в деловом общении

Важное место в процессе овладения культурой делового общения занимает умение распознавать психические свойства и состояния личности делового партнера по невербальным признакам. Одним из таких умений является графологическая компетентность — способность определять характер человека по его почерку.

Надо различать каллиграфию и графологию. Если *каллиграфия* изучает красивое и четкое письмо, то *графология* концентрируется на индивидуальности почерка человека, на отклонениях от правописания в ту или иную сторону. Расшифровывая графологичность почерка делового партнера, можно сказать о его индивидуальных особенностях. Творцом графологии считается французский аббат Мишон. По почерку трудно установить зависимость физических особенностей человека и его характера. А вот определить возраст и даже рост пишущего вполне возможно. Но более всего почерк выдает характер человека.

При анализе почерка следует основное внимание уделить следующим признакам:

1 Строки

- прямые строки указывают на уравновешенность, сдержанность и последовательность человека;
- волнистые — на дипломатичность и гибкость мышления;
- параболические указывают на импульсивность, нетерпеливость, самонадеянность, горячность, пишущий немедленно пытается осуществить задуманное, но не доводит дело до конца;
- поднимающиеся вверх строки характерны для оптимистичных, энергичных, самоуверенных, честолюбивых и инициативных людей, у которых энергичные движения, быстрая походка;
- опускающиеся вниз строки характерны для людей пессимистичных людей с пониженной самооценкой и часто подавленным настроением.

2 Наклон

- наклон вправо указывает на дисциплинированность, исполнительность, общительность;
- вертикальный почерк говорит о сдержанности, выносливости, иногда замкнутости;
- почерк, опрокинутый влево на 120 градусов, характерен для людей своенравных, упрямых, недоверчивых, неискренних и скрытных; возникает

в результате несоответствия естественных склонностей человека с условиями его жизни;

- «огрокинутый» почерк (ненужные завитки, неравномерность интервалов между буквами, словами, строками) указывает на нервное заболевание;
- разнотипный почерк (в одном слове разные типы наклонов букв) — показатель капризности, несдержанности, чувствительности, разбросанности, аффективности (человек может наглубить и внутренне сожалеть об этом).

3 *Нажим почерка*

- сильный нажим характерен для людей энергичных, решительных, волевых, трудолюбивых, прагматичных;
- слабый нажим указывает на мечтательность, слабоволие, слабохарактерность, неумение доводить начатое до конца, эмоциональность.

4 *Штрихи в почерке*

- предшествующие словам штрихи указывают на привычку действовать по внутреннему убеждению;
- штрихи, загибающиеся вверх над словом, встречаются у впечатлительных, эмоциональных людей;
- штрихи, завертывающиеся в себя, указывают на упрямых, настойчивых и неуступчивых людей;
- конечные штрихи (последовательные слова в строчке оканчиваются горизонтальными штрихами) говорят об осмотрительности и осторожности пишущего.

5 *Буквы*

- праувеличенный размер прописных букв — показатель обостренного чувства собственного достоинства, честолюбия, самоуверенности, стремления к независимости, то же в соединении с украшенностью указывает на хвастливость и тщеславие;
- сжатые, низкие и короткие буквы показывают слабое умственное развитие, грубость и упрямство;
- поправка букв и слов — недовольство собой и мнительность;
- круглые буквы — показатель миролюбия, бесконфликтности, мягкости в общении;
- угловатые буквы — показатель конфликтности, энергичности, умения напряженно работать, упрямства, требовательности, разности и грубости

6 *Размер почерка*

- крупный и размашистый почерк говорит об одностороннем поведении в жизни; крупное письмо — показатель щедрости, развитости чувства собственного

достоинства, склонности к широкому размаху жизни, непрактичности в личной жизни, желания выдвинуться и обратить на себя внимание;

- мелкое письмо характеризует людей скрытных, экономных, сдержанных, имеющих самообладание, хладнокровие и наблюдательность,
- беглый и размашистый почерк присущ предприимчивым людям, которые легко ориентируются в незнакомой обстановке и умеют решать сложные задачи;
- неровный почерк (по величине букв, по направлению строк) часто свидетельствует о повышенной возбудимости.

7. Слова

- украшенные длинными витками, дугами слова у пожилых людей свидетельствуют о повышенной болтливости, самодовольстве, щеголеватости, мелочности, ограниченности ума, у старшеклассников с таким почерком отмечается хитрость, изворотливость и предприимчивость,
- выведение более крупных букв в конце длинных слов (в конце строчки увеличиваются слова) — показатель искренности, доверчивости, непринужденности и простоты в общении;
- ровное и аккуратное подчеркивание отдельных слов показывает привычку к порядку.

8. Подписи

- подпись без росчерка в большинстве показывает простоту и скромность человека,
- прямой росчерк характерен энергичным, рашительным людям,
- росчерк падающий, волнистый, в виде зигзага — показатель способности к энергичной деятельности,
- подчеркивание подписи — свидетельство развитого чувства собственного достоинства,
- центробежное направление подписи — снизу вверх встречается у честолюбивых людей;
- подпись заканчивается точкой — склонность к самоанализу, повышенная требовательность к себе,
- точка сопровождается тире и еще точкой — показатель недоверчивости, осторожности, мнительности

3.2. Основы кинесики в деловом общении

Кинесика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций: мимику, жесты, пантомимику (позы, осанку, поклоны, походку). Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания. Отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения.

Мимика — это движение мышц лица, отражающее внутреннее эмоциональное состояние, способное предоставить истинную информацию о том, что переживает человек. *Мимические выражения* несут более 70% информации о том, что переживает человек. К примеру, взгляд может быть:

- деловым, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства;
- светским, когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ) — это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения;
- интимным, когда взгляд направлен ниже лица — на другие части тела до уровня груди; такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении.
- взгляд искоса свидетельствует о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок — эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п. Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Легче всего распознаются положительные эмоции (радость, любовь, удивление), труднее воспринимаются отрицательные (печаль, гнев, отвращение). Основную познавательную нагрузку в распознавании истинных чувств человека несут брови и губы. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные — ярче выражена на левой.

Американскими психологами Р. Экслейном и Л. Винтерсом было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолена.

вается, — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Позой называется положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Выделяются:

- «закрытые» позы (когда человек как то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики.
- «открытые» же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и отклоняться назад.

Походка человека — это стиль передвижения, в котором можно прочесть эмоциональное состояние человека. Самая «тяжелая» походка наблюдается при гневе, самая «легкая» — при радости, самая большая длина шага при гордости, вялая, угнетенная походка — при страдании.

3.3. Роль жестов в общении

Жесты в общении дают много информации. В их языке, как и в речи, есть слова, предложения. Богатейший жестовый «алфавит» можно разбить на шесть групп:

1 *Жесты-иллюстраторы*. Это жесты сообщения: указатели («указывающий перст»), пиктографы, т. е. образные картины изображения («вот такого размера и конфигурации»), кинетографы — движения телом; жесты «биты» (жесты «отмашки»); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

2 *Жесты-регуляторы*. Они выражают отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивки, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

3 *Жесты-эмблемы*. Своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки (как при рукопожатии), слегка приподнятые, означают во многих случаях — «здравствуйте», а воздетые над головой — «до свидания».

4 *Жесты-адапторы*. Это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Ими бывают почесывания, подергивания отдельных частей тела, прикосновения, пошлепывания партнера, поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаша, пуговицы и т. п.).

5 *Жесты-аффекторы*. Они выражают движениями тела и мышц лица определенные эмоции.

6. *Микрожесты*: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество морганий в минуту, подергивания губ и пр.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т.д.),
- модальные, т. е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неодобрения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.),
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Практика показывает, когда люди хотят показать свои чувства, они прибегают к жестикуляции. Вот почему человеку следует научиться понимать ложные, притворные жесты. Особенность их заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпуса), подавляют сильные (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей, и лишь потом вступают мышцы лица.

Жесты могут подразделяться на следующие виды (Дж. Ниренберг, Г. Калеро, 1990)

- *жесты оценки* — почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и др.;
- *жесты уверенности* — соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;
- *жесты нервозности и неуверенности* — переплетенные пальцы рук, пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами, трогание спинки стула перед тем, как на него сесть и др.;
- *жесты самоконтроля* — руки заведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;
- *жесты ожидания* — потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- *жесты отрицания* — сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус, скрещенные руки; дотрагивание до кончика носа и др.;
- *жесты расположения* — прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;
- *жесты доминирования* — жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;
- *жесты неискренности* — «прикрытие рукой рта», «прикосновение к носу» как более утонченная форма прикрывания рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.

3.4. Основные закономерности проксемики

Проксемика (от англ. *proximity* — близость) — учение о дистанциях, которые соблюдают люди. Данный термин ввел американский психолог Э. Холл, один из первых в области изучения пространственных потребностей человека, в 1969 году в книге «Молчаливый язык».

Выделяются четыре основные дистанции, которыми руководствуется большинство людей во время общения: интимная, личная, социальная и публичная.

Интимная дистанция может быть ближней, выражаясь прикосновением, и дальней — на расстоянии от 15 до 50 см. Ближняя интимная дистанция в деловой жизни предполагается во время рукопожатий, приветствий и прощаний. Во всех остальных случаях устанавливается дальняя дистанция — 50 см.

Личная дистанция — это деловое общение на расстоянии от 60 см до 1,2 м, к которому прибегают во время ведения бесед, переговоров, подписания контрактов. Такое расстояние ни к чему не обязывает и вместе с тем располагает к продолжению контакта.

Социальная дистанция — от 1,2 до 2,5 м — устанавливается в случаях, когда общение происходит с незнакомым человеком. На таком расстоянии директор принимает секретаря, других служащих, подчеркивая строго деловое общение. Подобная дистанция удобна, когда длительное общение нежелательно: можно отвести от собеседника взгляд, и на таком расстоянии это будет означать прекращение разговора.

Публичная дистанция предполагает расстояние от 3,5 до 7,5 м. Она идеально подходит для выступлений на совещаниях, семинарах. Публичная дистанция — это расстояние от сцены до публики, характерное для театра; от трибуны до участников совещаний, собраний.

Общаясь с иностранными деловыми партнерами необходимо помнить, что представители разных национальных культур по-разному относятся к дистанции. Англичане, американцы, скандинавы не терпят близких дистанций, рассматривая их как покушение на свое личное пространство. Японцы воспринимают прикосновение к себе как потерю самоконтроля со стороны собеседника или агрессивность, к ним не следует приближаться менее чем на 1 метр. Французы легко переходят на близкую дистанцию, если вы их заинтересуете профессиональным разговором. Арабы очень близко держатся к собеседнику — им необходимо слышать его дыхание во время общения.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол.

3.5. Основные закономерности такесики

Такесика — учение о контактах общающихся людей, осуществляемых с помощью прикосновения. В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. В Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

Из всех видов тактильных контактов (объятия, поцелуи, простое прикосновение руки, прикосновение щекой к щеке и др.) наиболее распространено рукопожатие. Оно является неременным атрибутом любой встречи и прощания. *Рукопожатие*, которое может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность.

- *слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук* — безразличие;
- *продолжительное рукопожатие и влажные руки* — сильное волнение;
- *немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой* — дружелюбие;
- *ладань, повернутая вниз*, — желание главенствовать;
- *ладань вверх* — покорное рукопожатие, передача инициативы другому;
- *руки партнера остаются в одинаковом положении* — уважение;
- *прямая, не согнутая рука* — напоминание о неравенстве;
- *пожатие кончиков пальцев* — сохранение дистанции;
- *жест «перчаткой»* — честность партнера, ему можно доверять.

4. ОБЩЕНИЕ КАК КОММУНИКАЦИЯ

4.1. Коммуникация как обмен информацией

Коммуникация (в переводе с латыни означает «общее, разделяемое со всеми») — процесс двустороннего обмена информацией, ведущей ко взаимному пониманию.

Передача информации возможна:

- другим лицам;
- для выполнения задач

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

а) сверху вниз

- постановка задач (что, когда делать),
- инструктирование (как, каким образом, кто);

б) снизу вверх

- донесения об исполнении,
- донесения о проверках,
- донесения о личном мнении сотрудника;

в) в горизонтальном направлении:

- обмен мнениями,
- координация действий,
- планирование,
- сообщения об исполнении

Для осуществления процесса коммуникации необходимы четыре основных элемента

- 1) отправитель информации,
- 2) сообщение — собственно информация;
- 3) канал — средство передачи информации,
- 4) получатель информации.

Коммуникационный процесс резбивают на пять этапов

I этап — начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представить, «что именно» (какую идею и какой форме ее выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить.

II этап — воплощение идеи в слова, символы, в сообщение. Выбираются и используются различные каналы передачи информации, речь, жесты, мимика, письменные материалы, электронные средства связи: компьютерные сети, электронная почта и т. д.

III этап — передача информации через использование выбранных каналов связи.

IV этап — получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в свои мысли — этот процесс называют декодированием.

V этап — этап обратной связи — отклик получателя на полученную информацию, на всех этапах коммуникационного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом

Отправитель информации в своем сообщении отражает существо дела, делового вопроса, который надо решить, но это существо дела, одну и ту же мысль можно высказать по-разному, с помощью специфических слов, специфического построения фразы, т. е. различным содержанием сообщения, выражая определенное эмоциональное отношение к данной деловой проблеме, свой личностный смысл, предлагая свои подходы к ее решению. Таким образом, в каждом сообщении есть 4 стороны: существо дела, содержание сообщения, личностное отношение и обмен информацией

Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения правильно ресшифрует все четыре его стороны. Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту его сторону, то возникает непонимание.

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Часто воспринимают не существо дела, а отношение, и реагируют именно на него.

4.2. Причины плохой коммуникации

Обмену информацией могут препятствовать барьеры общения. Существует несколько видов барьеров.

- *барьер непонимания* может возникнуть из-за незнания отдельных слов или выражений,
- *фонетический барьер* — из-за невнятной речи,
- *стилистический* — из-за несоответствия стиля речи и ситуации общения,
- *логический* — из-за непонятной или неправильной логики рассуждений;
- *барьеры социально-культурного различия* (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия)
- *барьеры отношений*, связанные с неприязнью или недоверием к коммуникатору

Таким образом, причинами плохой коммуникации могут быть:

- а) *стереотипы* — упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций,
- б) *«предвзятые представления»* — склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно;
- в) *плохие отношения между людьми*;
- г) *отсутствие внимания и интереса собеседника*;
- д) *пренебрежение фактами*, привычка делать выводы при отсутствии достаточного количества фактов;
- е) *ошибки в построении высказываний*
- ж) *неверный выбор стратегии и тактики общения*

Коммуникативная компетентность — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения. Это способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов. Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

4.3. Коммуникационные процессы в организации

Руководитель от 50 до 90 % времени тратит на коммуникацию, ведь он должен довести информацию до подчиненных и получить от них требуемую реакцию, а также осуществлять информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством. 80 % зарубежных руководителей считают, что обмен информацией — одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации — это главное препятствие на пути достижения успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

- формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;
- неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);
- вертикальные (межуровневые) коммуникации — сверху вниз и снизу вверх,
- горизонтальные коммуникации — обмен информацией между различными отделами для согласования действий;
- межличностные коммуникации — устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими.

Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников равного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз, — приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию обратной связи о производственной деятельности.

Организационные структуры, как правило, препятствуют горизонтальным потокам информации между индивидами различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз. Естественно, это замедляет скорость горизонтальных сообщений.

А. Файоль защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной коммуникации в организации, заметив, что имеется много видов деятельности, успех которых зависит от их быстрого исполнения, и что необходимо найти способы сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях. Такой особый горизонтальный канал формальной коммуникации называют «мостиком Файоля»

Кроме этого Файоль и другие теоретики менеджмента в организациях выделяют два различных типа моделей коммуникационных сетей, по которым идут основные потоки информации (рис. 4).

Центрелизованные сети коммуникации способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем и уменьшают удовлетворенность членов группы выполняемой деятельностью.

При этом выделяют 4 коммуникативные роли:

- 1) **«сторож»** — контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры);
- 2) **«лидер мнений»** — способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);
- 3) **«связной»** — связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;
- 4) **«пограничник»** — человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

4.4. Стратегии и тактики общения

Можно выделить стратегии общения. 1) открытое — закрытое общение, 2) монологическое — диалогическое; 3) ролевое (исходя из социальной роли) — личностное (общение «по душам»).

Открытое общение — желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. Закрытое общение — нежелание либо неумение понятно выразить свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. Использование закрытых коммуникаций оправдано в случаях: 1) если есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»; 2) в конфликтных ситуациях открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно. Открытые коммуникации эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами): «Одностороннее выпрашивание» — полузакрытая коммуникация, в которой человек пытается выяснить позиции другого человека и в то же время не раскрывает своей позиции. «Истерическое предъявление проблемы» — человек открыто выражает свои чувства, проблемы, обстоятельства, не интересуясь тем, желает ли другой человек «войти в чужие обстоятельства», слушать «излияния».

Тактика общения — реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Техника общения — совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

В общении выделяют следующие позиции: 1) доброжелательная позиция приятия собеседника, 2) нейтральная позиция, 3) враждебная позиция непринятия собеседника, 4) доминирование или «общение сверху», 5) общение на равных, 6) подчинение или позиция «снизу». Из сопоставления этих двух факторов векторов по кругу Лири выявляет 8 индивидуальных стилей общения.

Анализ позиций в общении осуществляется и в концепции трансактного анализа (Э. Берн)

4.5. Трансактный анализ общения

Единица взаимодействия называется *транзакция*. Эрик Берн писал «Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Человек, к которому обращен транзакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Мы называем этот ответ транзакционной реакцией. Транзакция считается дополнительной, если стимул влечет ожидаемую реакцию».

Трансактный анализ общения (Э. Берн) выделяет три основные психологические позиции: Ребенка, Родителя, Взрослого, которые могут неоднократно сменять одна другую в течение дня, или одна из них оказывается преобладающей в поведении того или иного человека. С позиции Ребенка он смотрит на другого как бы снизу вверх, с готовностью подчиняется, испытывая радость от того, что его любят, но, одновременно, и чувство неуверенности, беззащитности. Эта позиция, будучи основной в детстве, нередко встречается и у взрослых. Так, иногда молодая женщина в общении с мужем хочет почувствовать себя вновь озорной девчонкой, оберегаемой от всяческих невзгод. Муж в таких ситуациях занимает позицию Родителя, демонстрирует уверенность, покровительство, но, одновременно, и безапелляционность, приказной тон. В другой раз он сам, например, общаясь со своими родителями, попадает на место Ребенка.

При общении с коллегами обычно стремятся занять позицию Взрослого, предусматривающую спокойный тон, выдержку, солидность, ответственность за свои поступки, равноправие в общении.

С позиции Родителя «играются» роли старого отца, старшей сестры, внимательного супруга, педагога, врача, начальника, продавца, говорящего «зайдите завтра». С позиции Ребенка — молодого специалиста, аспиранта соискателя, артиста любителя публики. С позиции Взрослого — соседа, случайного попутчика, сослуживца, знающего себе цену и др.

Позиция «Родитель» бывает двух разновидностей:

- *«Карающий Родитель»*: указывает, приказывает, критикует, карает за непослушание и ошибки.
 - *«Опекающий Родитель»*: советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.
- Также выделяют варианты и в позиции «Ребенок»
- *«Послушный»*;
 - *«Бунтующий»* («Не хочу! Не буду! Отстаньте! А тебе какое дело? Как хочу, так и буду делать!»).

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников с позиции Взрослых, могут понять друг друга и два Ребенка

Трансакция — это единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций каждого. Ее можно изобразить стрелкой, идущей от позиции, выбранной одним собеседником, к предполагаемой позиции другого участника общения

Общение Родителя и Взрослого отличается динамичностью. Либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя, переведя его в равноправную Взрослую позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и поставить того в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка

Общение Взрослого и Ребенка не менее динамично: либо Взрослый сумеет побудить Ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и занять позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход собеседника к позиции опекающего Родителя.

Общение Родителя и Ребенка строится по принципу взаимного дополнения, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («послушный Ребенок»), так и конфликтный («бунтующий Ребенок»).

Встречаются замаскированные виды общения, где его внешний (социальный) уровень не совпадает с истинным психологическим, маскирует его. Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух Взрослых, а фактически диалог продавца («Вещь хорошая, но дорогая») и покупателя («Именно это я и возьму») остается на уровне отношений Родителя (продавец) и Ребенка (покупатель). Скрытые позиции порождают манипуляцию одним из собеседников.

4.6. Манипуляции в общении

Э Берн описывает типичные манипуляции:

Манипуляцией «А слабо тебе...», бросив вызов, можно подтолкнуть человека к действию, которое тот не собирался совершать как на работе, так и в быту.

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу». Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит начальник.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?». Занятый текущей руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос. Как же получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный?

Ясная транзакция со стороны подчиненного — уважительное отношение («Парламентер») дополняется скрытой позицией — беспомощность ребенка, обращающаяся за покровительством «Недотепа». Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы. На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Манипуляция «Меня рвут на части». Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено». Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца.

Манипуляция «Казанская сирота». Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т. д.

Манипуляция «Дитя на работе». Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина».

Манипуляция «Дитя в семье». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного «Дитя»: чтобы жена ни поручила (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он делает так, что приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Неслучайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в него и мужа.

Манипуляция «Домашний мудрец». Член семьи, нередко старший по возрасту, постоянно поучает остальных по всем вопросам. Когда у кого-то что-нибудь не получается, делает замечания: «Надо было сделать иначе...» Когда же его спрашивают: «Скажите, как поступить, мы так и сделаем», отвечает: «А что вам говорить, вы все равно по-своему сделаете».

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них.

4.7. Защита от манипуляций в деловом общении

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме:

1 Не показывайте слабостей (не попадайтесь на приманку, осознайте, какую вашу слабину пытаются использовать). В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника

2 Осознайте, что Вами манипулируют Признаком манипуляции является чувство неудобства. Вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно. Вы будете «плохо выглядеть». Достаточно сказать себе «Стоп, манипуляция!».

3 Примените пассивную защиту либо активную защиту. Пассивная защита. Ею рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом.

4. В активной защите: «Расставьте точки над i, либо осуществляйте контрманипуляцию». Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности) — эти слова снимают с Вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций

Итак, если вы решились на активную защиту, то не стеснясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте точки над i

Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват

Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность — это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны «Правильно ли я вас понял, что вы неспособны занимать эту должность?»

Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство

Например, манипулятор говорит «А слабо тебе?» и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ «А ты сам можешь это сделать? Сделай»

Манипулятор «Дитя на работе» не будет в восторге от встречного вопроса: «Вы зарплату получаете? Эта плата должна быть заработана вами».

«Обезьяна на шее» останется у подчиненного, если руководитель поинтересуется, кому поручено данное задание и, получив очевидный ответ, скажет: «Вот и выполняйте»

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от укудшения отношений с манипулятором. Или когда видишь, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции

Манипуляция предполагает свои этапы, свои принципы. Подготовительный этап — включающий:

а) исследование человека, которого собираются ввести в заблуждение и владение информацией, которой он не знает

б) подготовка и маскировка того «ложного сюрприза», который должен позже получить заблуждаемый. Важно, чтобы заблуждаемый не смог догадаться о наличии «сюрприза», а для этого «сюрприз» надо замаскировать, спрятать — поэтому этот этап

Р. Гарифулин предлагает назвать «пальмировкой» — этот термин взят из иллюзионного искусства и обозначает «спрятать в ладони»

Затем наступает сам процесс введения в заблуждение, он включает отвлекающие действия (смешение правды и лжи и другие приемы), заблуждающие действия. Этот этап предложили назвать «пассировкой» — означает обманные движения и действия с каким либо предметом

И в завершении манипуляции — «правда» незаметно заменяется на «ложный сюрприз», пострадавший обнаруживает внезапно, что его ловко «провели», что вместо желаемого результата он получил совершенно другой, «печальный» итог. Этот этап можно назвать в терминах иллюзионного искусства — «шанжировкой» — подмена одного предмета на другой.

4.8. Манипулятивные приемы

Неоднократно предпринимались попытки выявить принципы и законы воздействия на людей, правила ухищрений. Например Таранов П.С. описывает следующие принципы хитрости обращения с людьми:

1 **принцип «в качестве свиньи»** — сильные мира сего иногда привлекают людей, дают им все, что им нужно, «прикармливают», чтобы затем воспользоваться, чтобы потом выжать из них нужное, а самих отшвырнуть прочь. «Не верьте благодетелям!»

2 **принцип «всегда вдвоем»** — люди более результативны и успешны, если действуют не в одиночку, а вдвоем. Поэтому вывод «Никогда не иди один!», а с другой стороны, «Остерегайся, если с тобой беседуют двое» — встречаясь с двумя противостоят им трудно или почти невозможно.

3 **принцип «Идиотизма»** — если задача превышает умственные возможности человека, то решая ее, он начинает выглядеть как идиот. Создавая запутанные, многовариантные ситуации, с искаженной и неопределенной информацией, можно даже умного человека сделать идиотом.

4 **принцип «Покажи товар лицом»** — покажи достоинства объекта, покажи его ценность и необычность, покажи, что знатоки ценят объект, и что объект редок и малодоступен для других людей и успех обеспечен. Полезно придать элемент необыкновенности и себе и потенциальному клиенту: «У меня покупают только везунчики!»

5 **принцип «Сделай, а потом отмени»** — главное максимально искренне вести себя на фазе делания, так и потом — на фазе отмены «извините, ошибся, вышло недоразумение»; «виноваты непредвиденные обстоятельства или кто то персонально», но та первая информация, в которую поверили, первоначальное обещание все равно остается в памяти и продолжает влиять на поведение людей.

6 **принцип «120 минуты»** — манипуляция временем для воздействия на людей опирается на физиологических закономерностях работы мозга: на 40-60 минуте совещания наблюдается ослабление внимания его участников, на 80-90 минуте у некоторых наблюдаются признаки депрессии, отстраненности от обсуждаемой проблемы, на 100 минуте совещания возникают локальные конфликты между участниками, а на 120 минуте некоторые участники совещания готовы принять любое предложенное решение, особенно если в комнате душно, все устали и дело под вечер.

Помогает при воздействии, манипуляции людьми и учет следующих психологических «законов»:

- закон *«жесты отчаяния»* — люди, демонстрируя свое отчаяние максимально театрально (бьют посуду, мебель, ценные вещи и т.п.) хотят своим отчаянием повлиять на других;
- закон *«кратковременности совершенства»* — «хорошее не бывает долгим, «великие дела долго не делаются» — быстрота и крeткость события придают ему эффект «совершенства», не давая возможности заметить «изъяны»
- закон *«привнесения фактов»* — даже выдуманное событие становится фактом, если оно вплетено в сюжет происходящего, как его главный результат. В этом же духе совет одного хирурга: «Если приступаете к операции удаления пули из тела, то имейте на всякий случай такой же предмет в кармане, чтоб было что показать пациенту, если операция окажется неуспешной»;
- *полезен и закон «примера»* — чтобы оказать более сильное воздействие на человека, надо показать ему наглядный пример, лучше даже на своем примере;
- *неотразимо действует и закон «слез»* — если искренние и безутешные слезы льются из женских или детских глаз, то они могут заставить «дрогнуть самое черствое сердце». «Слезы незнакомого человека располагают нас к нему прежде, чем мы узнаем их причину» (Жан Батист Дюбо);
- закон *«хитрости или притворства»* — притворяясь, создавая требуемую видимость, можно успешно ввести людей в заблуждение и добиться от них желаемого

Таранов вскрывает и некоторые противоречивые порывы человеческой души — феномены, способствующие манипуляциям:

1) **феномен «близкого расстояния»** — для создания иллюзии дружеского расположения полезно общаться с человеком на близком расстоянии (0,5–1 м), поэтому замечали, что стремясь вас уговорить, стараются подойти к вам поближе, даже иногда вплотную прикасаясь или держа вас за руку.

2) **феномен «двойного великодушия»** — если люди видят великодушное действие какого-то человека по отношению к кому-либо, то их ответное великодушие направлено на лицо, совершившее великодушие».

3) **феномен «искушения»** — всякий раз, когда кто-то апеллирует к нашему благу, он нас искушает, т.е. перенацеливает нас, привлекает нас к чему-либо, задает пути, способы и ориентиры, которые до этого мы не знали или не желали. В качестве сильных приемов привлечения людей к чему-либо могут быть искустельные, «магические» слова, например «эксперимент», «успеть», «это ваш шанс» и т.п.

4) **феномен «обещания»** — это вообще безотказно действующий механизм манипуляций в политике, бизнесе, любви, мошенничестве. Причем удивительная закономерность наблюдается: обещание тем притягательнее, чем оно невыполнимее.

У людей как бы отказывают последние зачатки реализма и здравого мышления — вместо того, чтобы понять, что эти чудесные обещания никогда не могут быть выполнены в силу их нереальности.

Интересен эффект «нарочитой правдивости», когда сообщается чуть больше правды, чем это обычно бывает, и тогда это воспринимается людьми не как искреннее «высвечивание своих греховных недостатков», а как легкий камуфляж их действительного отсутствия. Так, нарочито подчеркнутый превдливый рассказ о любовных победах может восприниматься слушателями как фантазия рассказчика, его попытка создать видимость таких побед при фактическом их отсутствии.

Похоже срабатывает эффект «обратного действия, или обратного смысла». Нужно так преподнести правду, чтобы она всеми воспринималась ложью.

Эффект «отвлечения внимания» — важный прием манипуляций. Чтобы осуществить желаемое действие, против которого будет возражать собеседник, надо переключить его внимание на какое-то иное событие или действие, и, пользуясь таким отвлечением, как можно быстрее осуществить нужное вам. Тогда собеседник либо ничего не заметит, либо не успеет правильно отреагировать и помешать вам. Чем более странным, наглым, неожиданным или безумным будет ваш «отвлекающий маневр», тем выше вероятность успеха в осуществлении вашего «подлинного» желаемого действия. Эту особенность отражает такой афоризм: «Разум победы — это безумие победителя».

Таким образом, осуществление определенных манипуляций позволяет оказать мощное воздействие на поведение или состояние другого человека вопреки его желанию и в обход его разуму и пониманию.

Блеф в переводе с английского означает «выдумку», «обман», «введение в заблуждение», «ложное информирование», когда желаемое пытаются выдать за действительное. Он эффективен, если удастся ввести в заблуждение того, на кого он направлен. Когда человека искусственно вводят в заблуждение, его решение формируется в результате ошибочного представления об обстоятельствах, имеющих существенное значение для сделки, и в результате человек совершает неправильные действия, осознавая это слишком поздно.

5. ОБЩЕНИЕ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

5.1. Формы межличностного взаимодействия в общении

Взаимодействие — это действия индивидов, направленных друг к другу. **Общение как взаимодействие** можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

Стратегия «контролера» — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

Стратегия «понимателя» — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Когда человек чувствует угрозу отвержения, то могут возникать следующие типы поведения общения:

- 1) заискивать, чтобы другой человек не сердился,
- 2) обвинять, чтобы другой человек считал его сильным;
- 3) рассчитать все так, чтобы избежать угрозы,
- 4) отстраниться настолько, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, как будто

ее нет

Заискивающий миротворец пытается угодить, никогда ни о чем не споря, соглашается с любой критикой в свой адрес (а внутри он ощущает себя ничтожеством, не представляющим ценности — «Я без тебя ничто», «Я беспомощен»)

Обвинитель постоянно ищет, кто в том или ином случае виноват. Он — диктатор, хозяин, который без конца упрекает «Если бы не ты, все было бы хорошо», всем

видом он показывает «Я здесь главный», но глубоко внутри он чувствует «Я одинок и несчастлив»

Расчетливый «компьютер» очень рассудителен, но выражает никаких чувств, он кажется спокойным, холодным, собранным, живет под лозунгом. «Говорите правильные вещи, скрывайте свои чувства. Не реагируйте на окружающее».

Отстраненный человек, что бы ни делал, что бы ни говорил — не связан с тем, что говорит или делает собеседник. Он отстраняется от неприятных и трудных жизненных ситуаций, старается ничего не замечать, не слышать, не реагировать, а внутри он чувствует «Никто обо мне не заботится, здесь мне нет места», одиночество и полная бессмысленность моего существования».

Любая из этих моделей общения, реагирования способствует поддержанию заниженной самооценки, ощущения собственного ничтожества. Но есть и эффективный способ реагирования — **«уравновешенный, гибкий»**. Этот вариант общения гармоничен: произносимые слова соответствуют выражению лица, позе, интонации, честному и открытому выражению своих чувств и мыслей. Уравновешенное общение основано на подлинности переживаемых и демонстрируемых чувств. Совсем иначе выглядит, например, обвиняющий тип общения, при котором человек, чувствуя беспомощность, демонстрирует злость или за бравадой скрывает обиду.

5.2. Виды межличностного взаимодействия

Можно выделить разнообразные формы межличностного взаимодействия: приязанность, дружба, любовь, соревнование, уход, времяпрепровождение, операция, игра, социальное влияние, подчинение, конфликты, ритуальное взаимодействие и др. Они характеризуются специфическими позициями

Одна из распространенных форм — *ритуальное взаимодействие*, которое строится по определенным правилам, символически выражая реальные социальные отношения и статус человека в группе и обществе. Ритуал выступает как специальная форма взаимодействия, придуманная людьми для удовлетворения потребности в признании. В этом случае доминируют отношения «Родитель — Родитель». Благодаря такому взаимодействию обнаруживается ценность группы, люди выражают то, что их наиболее затрагивает, составляет их социальные ценностные ориентации.

Английский ученый Виктор Тэрнер, рассматривая ритуалы и обряды, понимает их как предписанное формальное поведение, как «систему верований и действий, исполняемых особой культовой ассоциацией». Они важны для поддержания преемственности между различными поколениями в той или иной организации, для сохранения традиций и передачи накопленного опыта через символы.

Ритуальное взаимодействие — это и своеобразный праздник, оказывающий глубокое эмоциональное воздействие на людей, и мощное средство, поддерживающее стабильность, прочность, преемственность социальных связей, механизм сплочения людей, повышающее их солидарность. Ритуалы, обряды, обычаи способны запечатлеваться на подсознательном уровне, обеспечивая глубокое проникновение определенных ценностей в групповое и индивидуальное сознание, в родовую и личную память.

Человечество выработало множество обычаев: религиозные обряды, дворцовые церемонии, дипломатические рауты, военные ритуалы, светские обряды, праздники и похороны. К ритуалам относятся многочисленные нормы поведения: прием гостей, приветствие знакомых, обращение к незнакомым и пр.

Ритуал — это жестко фиксированная последовательность транзакций, причем они производятся с позиций Родителя и обращены к такой же, позволяя людям почувствовать себя признанными.

Если потребность человека в признании не реализуется, то начинает развиваться агрессивное поведение. Ритуал как раз и призван снять эту агрессию, удовлетворить надобность быть признанным хотя бы минимально.

При другом виде взаимодействий — *операциях* — транзакция осуществляется с позиций «Взрослый — Взрослый». С ним мы встречаемся ежедневно: на работе, уче

бе, когда готовим пищу, ремонтируем квартиру и пр. Успешно проведя операцию, человек утверждается в своей компетентности и получает подтверждение окружающих.

Трудовое взаимодействие, распределение и выполнение профессиональных, семейных функций, умелое и эффективное осуществление этих обязанностей — вот те операции, которые заполняют жизнь людей.

Соревнование — форма социального взаимодействия, когда имеется четкая цель, которую необходимо достичь, а все действия различных людей соотносены с учетом этой цели так, что они не конфликтуют. При этом и человек не вступает в конфликт с самим собой, придерживаясь установки другого игрока команды, хотя ему присуще желание добиться лучших результатов, чем у других членов команды. Поскольку человек принимает установки других людей и позволяет определять, что он совершит в соответствии с какой то общей целью, постольку он становится органическим членом своей группы, общества, принимая его мораль и становясь значимым его членом.

В ряде случаев, находясь с другими людьми в одном помещении и выполняя вроде бы совместную деятельность, человек мысленно пребывает в совершенно ином месте, беседует с воображаемыми собеседниками, мечтает о своем. Такое специфическое взаимодействие называют *уходом*. Это обычная и естественная форма взаимодействия, но все же чаще к ней прибегают люди, имеющие проблемы с межличностными потребностями. Если у человека не остается других форм взаимодействия кроме ухода, то это уже патология — психоз.

Следующий тип одобряемых фиксированных взаимодействий — *времяпрепровождение*, обеспечивающее хотя бы минимум приятных ощущений, знаков внимания со стороны партнеров.

Времяпрепровождение — фиксированная форма транзакций, призванная удовлетворять потребность людей в признании.

Если эта форма реализуется с позиций Родитель — Родитель, то чаще всего она выражается так: обсуждается и осуждается все отклоняющееся от нормы (дети, женщины, мужчины, власть, телевидение и пр.) Или таковым бывает обсуждение тем «Вещи» (сравнение имеющихся во владении автомашин, телевизоров и пр.), «Кто вчера выиграл» (футбольные и другие спортивные результаты), — это *времяпрепровождение* мужчин; «Кухня», «Магазин», «Платье», «Дети», «Сколько стоит?», «Вы знаете, что она...» — темы для женщин. В процессе этого происходит оценивание партнеров и перспектив развития отношений с ними.

5.3. Факторы аттракции

Устойчивое взаимодействие людей может быть обусловлено появлением взаимной симпатии, *аттракции*. Тесные взаимоотношения, обеспечивающие поддержку и дружеское чувство (т.е. мы чувствуем, что нас любят, одобряют и поощряют друзья и близкие), связаны с ощущением счастья. Исследования показали, что такие положительные взаимоотношения улучшают здоровье, уменьшают вероятность преждевременной смерти. «Дружба — сильнейшее противоядие от всех напастей», — говорил Сенека.

Факторы, которые способствуют формированию аттракции (привязанности, симпатии):

- Частота взаимных социальных контактов, географическая близость (большинство людей начинают дружить и вступают в брак с теми, кто живет по соседству, учится в одном классе, работает в одной фирме, т.е. с теми, кто живет, учится, работает неподалеку; люди могут часто встречаться, обнаруживать друг в друге сходство, обмениваться знаками внимания). Физическая привлекательность (мужчины склонны любить женщин за их внешность, но и женщинам нравятся привлекательные мужчины, — красота нравится)
- Феномен «равного» (люди склонны выбирать себе друзей и, особенно, вступать в брак с теми, кто равен им по интеллектуальному уровню и столь же привлекателен, как и они). Э. Фромм писал: «Часто любовь — то не что иное, как взаимовыгодный обмен между двумя людьми, при котором участники сделки получают максимум из того, на что они могут рассчитывать, принимая во внимание их ценность на рынке личностей». В парах, где партнеры отличались по степени своей привлекательности, вступающий обычно имеет компенсирующее качество. Мужчины предлагают со своей стороны статус, пытаясь найти привлекательность, а женщины поступают скорее наоборот, поэтому юные красавицы часто выходят замуж за немолодых мужчин, занимающих высокое положение в обществе
- Чем привлекательнее человек, тем вероятнее приписывание ему положительных качеств (это стереотип физической привлекательности: что красиво, то и хорошо). Люди неосознанно считают, что при прочих равных условиях более красивые счастливее, сексуальнее, общительнее, умнее и удачливее, хотя они вовсе не честнее или заботливее по отношению к другим людям. Отличающиеся привлекательностью люди имеют более престижную работу, больше зарабатывают
- Отрицательно на аттракцию влияет «эффект контраста» например, мужчинам, только что разглядывавшим журнальных красоток, обычные женщины и жены кажутся менее привлекательными, после просмотра порнографических фильмов понижается сексуальная удовлетворенность партнером.

- «Эффект усиления»: когда мы находим у кого-либо черты, схожие с нашими, это делает человека более привлекательным для нас. Чем сильнее двое любят друг друга, тем физически привлекательнее они находят друг друга и тем менее привлекательными представляются им все другие люди противоположного пола.
- Сходство социального происхождения, сходство интересов, взглядов важно для установления отношений («мы любим тех, кто похож на нас и делает то же, что и мы», — указывал Аристотель)
- Для их продолжения необходимы взаимное дополнение, компетентность в области, близкой нашим интересам.
- Нам нравятся те, кому нравимся мы
- Если чувство собственного достоинства человека было уязвлено в какой-то предыдущей ситуации, то ему больше понравится новый знакомый, доброжелательно уделяющий ему внимание (это помогает объяснить, почему иногда люди так страстно влюбляются после того, как их ранее отверг другой, затронув тем самым их самолюбие)
- Вознаграждающая теория привлекательности: согласно ей, нам нравятся те люди, чье поведение нам выгодно, или те, с кем мы связываем выгодные нам события.
- Принцип взаимовыгодного обмена или равного участия: то, что вы и ваш партнер получаете от ваших взаимоотношений, должно быть пропорционально тому, что каждый из вас в них вкладывает

Если двух и более людей многое связывает, формируется фактор близости. С укреплением взаимосвязей, когда люди делают друг другу приятное, формируется симпатия. Когда же они взаимно обнаруживают достоинства и признают право за собой и другими быть такими, какие они есть, — формируется уважение.

Такие формы взаимодействия, как дружба и любовь удовлетворяют потребность людей в приятном. Они внешне похожи на препровождение времени, но партнер в этих случаях фиксирован, по отношению к нему и возникает симпатия. Дружба включает симпатию и уважение, любовь отличается от нее усиленным сексуальным компонентом, т. е. она равняется сексуальное влечение + симпатия + уважение. В случае с влюбленностью существует лишь сочетание сексуального влечения и симпатии.

Эти формы взаимодействия отличаются от всех остальных тем, что в них обязательно присутствуют скрытые трансакции «Дитя — Дитя», выражающие взаимное признание и симпатию. Люди могут обсуждать какие угодно проблемы, даже на вполне взрослом и серьезном уровне, но в каждом их слове и жесте будет прочитываться: «Ты мне нравишься». Некоторые черты характерны для всех дружеских и любовных взаимоотношений: взаимопонимание, самоотдача, удовольствие от пребывания с любимым, забота, ответственность, интимная доверительность, самораскрытие (обнаружение сокровенных мыслей и переживаний перед другим человеком). «Что такое друг? Это человек, с которым вы осмеливаетесь быть самим собой», — заметил Ф. Крайн

5.4. Обратная связь в общении

В общении важно уметь «снимать маску», быть открытым и искренним. Без этого не бывает теплых и близких отношений с людьми. Человек, заинтересованный в том, чтобы лучше ориентироваться в особенностях своего общения с окружающими, должен интересоваться реакциями других людей на его поступки в тех или иных ситуациях, учитывать истинные последствия своего поведения. Собирая подобную информацию, получаешь возможность увидеть себя как бы в разных зеркалах. Обеспечение других обратной связью (сведениями о том, какие чувства и мысли вызывает у нас их поведение) может повысить взаимное доверие. Чтобы высказывать и принимать обратные связи, нужно обладать не только соответствующими умениями, но и смелостью.

Обратная связь в общении — это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, какие чувства вызывает у меня его поведение.

Правила ее такие:

1. Говори о том, что конкретно делает данный человек, если его поступки вызывают у тебя те или иные чувства
2. Когда говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить.
3. Не давай оценок.

Помни: обратная связь — это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, а сведения о тебе в связи с этим другим человеком (как ты его воспринимаешь, что тебе приятно и что тебе неприятно)

5.5. Социальное влияние: суггестия, конформизм, нонконформизм

Социальное влияние — форма межличностного взаимодействия, в результате которого повторный ответ человека на проблему более сближается с ответом другого человека, чем с собственным первоначальным ответом. Таким образом, поведение одного человека становится подобно поведению других людей.

Социальное влияние имеет место в том случае, если в результате взаимодействия повторный ответ человека на некую проблему более сближается с ответом другого, чем с собственным первоначальным, т. е. поведение одного человека становится подобно поведению других людей.

Механизмами, реализующими социальное влияние, являются: конформизм, нонконформизм и суггестия.

Суггестия (внушаемость) — непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы, когда он и сам не замечает, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой.

Конформизм — сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избежания конфликта с ней. В подростковом, юношеском возрасте конформизм самый высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого человека на постоянном индивидуальном уровне, причем у женщин конформизм выше, чем у мужчин. Различают: а) внутреннюю личную конформность (усваиваемая конформная реакция) — мнение человека действительно меняется под воздействием группы, человек соглашается; б) демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов).

Исследования показали, что внушаемость и конформизм в той или иной степени присущи каждому человеку с детства и до конца жизни, но на степень их выраженности влияют возраст, пол, профессия, состав группы и пр. Под влиянием каких же факторов человек уступает группе?

1) Прежде всего, влияют особенности самого человека в подростковом, юношеском возрастах конформизм самый высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого на устойчивом уровне, причем у женщин он выше, чем у мужчин, но впрочем не всегда. Если обсуждаемая проблема относится к разряду преимущественно женских видов деятельности, то женщины не уступают, а мужчины становятся более конформны. Уровень конформности зависит и от профессиональной деятельности человека. Так, он высок у музыкантов из оркестра (70%), а у военных выше, чем у инженеров.

Влияют характеристики самой проблемы, стимульного материала: чем он сложнее, амбивалентнее, тем чаще проявляется конформность. Категориальные, качественные стимулы (а не количественные характеристики стимулов) увеличивают способность сопротивляться у давлению группы

Влияет и масштаб группы. Вначале предполагали, что увеличение его приводит к росту конформности, но оказалось, что зависимость носит не прямолинейный, а экспоненциальный характер: когда к большинству присоединяется еще один человек, у «наивного» испытуемого конформность усиливается, но в меньшей степени, нежели когда к большинству присоединялся предыдущий человек. Конформность возрастает с увеличением группы лишь до определенного предела (3 — 5 — 7 человек), после чего не растет, да и то лишь в случае, когда все члены группы воспринимают человека как независимые друг от друга, т. е. на нее действует количество воспринимаемых независимых источников информации. Влияет и степень согласия большинства. Так, при разрушении единства группового мнения, человек более смело сопротивляется его давлению.

Влияют взаимоотношения человека и группы (так, когда люди работали за совместное вознаграждение и надо было принять общее решение, конформность возрастала). Чем выше степень приверженности человека группе, тем чаще проявляется конформность. Но из этого правила есть исключение: вопрос в том, ищет ли человек принятия со стороны группы? Если он этого хочет, то чаще уступает группе, и наоборот: если не дорожит ей, то смелее сопротивляется давлению. Индивиды с более высоким статусом в группе (лидеры) способны довольно сильно сопротивляться ее мнению, ведь лидерство связано с некоторыми отклонениями от групповых шаблонов. Наиболее подвержены их давлению индивиды со средним статусом, лица из полярных категорий более способны сопротивляться групповому давлению.

В чем причина конформности? С точки зрения информационного подхода (Леон Фестингер), современный человек не может проверить всю информацию, которая к нему поступает, и поэтому полагается на мнения других людей, когда оно разделяется многими. Человек поддается групповому давлению потому, что хочет обладать более точным образом реальности (большинство не может ошибаться). С точки зрения гипотезы «нормативного влияния», он идет на это потому, что хочет обладать некоторыми преимуществами, даваемыми членством в группе, избежать конфликтов и санкций за отклонение от принятой нормы, поддержать свое дальнейшее взаимодействие с группой.

Положительное значение конформизма состоит в том, что он выступает механизмом сплочения человеческих групп, человеческого общества и механизмом передачи социального наследства, культуры, традиций, социальных образцов поведения, установок.

Нонконформизм — опровержение человеком мнения большинства, протест подчинения, кажущаяся независимость личности от мнения группы, хотя на самом деле и здесь точка зрения большинства является основой для поведения человека. Поэтому поведением нонконформиста так же легко управлять, как и поведением конформиста

Противоположностью конформизму и нонконформизму является *самоопределение* — избирательное отношение человека к влияниям собственной группы, которые принимаются или отторгаются в зависимости от того, соответствуют ли они убеждениям человека

5.6. Подчинение авторитету и группе

Распространенная форма социального влияния — *повиновение, подчинение авторитету*, подверженность человека влиянию лица с более высоким социальным статусом. Если исключить фактор опасности получить неприятности, социальное наказание при неподчинении лицу с более высоким статусом (в этом случае человек в целях самозащиты) стремится минимизировать неприятности и наказания для себя, выбирая стратегию подчинения), то следует задаться вопросом. какие еще факторы могут усиливать эту склонность подчиняться?

В экспериментах американского психолога Стенли Милграма испытуемые в роли «учителей» наказывали током «учеников» — жертв, и 66 % испытуемых продолжали принимать участие в эксперименте даже при сильных болевых ощущениях, обмороках «жертвы». Почему они не отказались от эксперимента?

При взаимодействиях у человека возникают состояния двух типов.

- автономное состояние личности, чувство личной ответственности за все, что вокруг происходит,
- человек представляет себя как занимающего определенную ступень в иерархической лестнице, включенным в иерархическую систему, и потому полагает, что ответственность за его поведение несет индивид, который находится на более высокой ступени этой иерархии, — это феномен *диффузии ответственности, или атрибуции ответственности*, приписывания ее другому лицу, а не себе.

Так и в этом эксперименте многие испытуемые воспринимали экспериментатора как человека, который обладает более высоким статусом, и, значит, именно этот человек несет ответственность за все происходящее. Такая внутренняя позиция приводит к некритическому, безоговорочному подчинению авторитету лиц, занимающих более высокое социальное положение, даже если их указания противоречат требованиям закона, нравственности, да и самим взглядам, установкам конкретного человека

Взаимодействие человека с группой

По психологическим характеристикам различают

1) *группы членства*,

2) *референтные группы* (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом. Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они являются источником положительных и негативных образцов, а также норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

Чем определяются взаимоотношения индивида и общности? С одной стороны, стабильность существования в группе приводит к унификации, уподоблению, схожести индивидов, входящих туда, т. е. группе присуще стремление к гомеостазису, к уравниванию своих компонентов. С другой стороны, каждый член группы может рассматриваться как источник преобразования мнений других членов группы, т. е. и меньшинство способно повлиять на большинство, поскольку не только индивид адаптируется к социальной среде, но и наоборот адаптирует среду к своим взглядам.

При каких условиях меньшинства может преобразовать позицию большинства? Сами по себе они бывают разными:

- меньшинство, чья позиция не отличается по существу от большинства, а лишь является более радикальной;
- позиция меньшинства противостоит позиции большинства

Для преобразования меньшинством мнения большинства, необходимо, во-первых, чтобы меньшинство было принято в группе, входило в ее состав, а не оказалось отторгнутым, изгнанным. Во-вторых, иметь возможность достаточно открыто высказать свою позицию. В этом случае происходит следующая динамика внутригрупповых влияний: сначала у большинства складывается ощущение, что «они» (меньшинство) — «ненормальные», а потом возникают сомнения, которые адресуются самой проблеме, самому стимулу. Тогда появляется сомнение: «Может, существуют причины, внешние объективные причины, которые заставляют «их» говорить «не то?»»

Так возникает этап сомнений в собственной позиции, т. е. пересмотр своих способностей адекватно опраделить правильный ответ. Вот этот социальный и когнитивный конфликт и порождает перасмотр мнения большинства в случае, когда не поступает реальное жизненное подтверждение правоты его позиций. Если же получена дополнительная информация о частичной неправильности позиции большинства, процесс пересмотра мнений, перевеса их на сторону меньшинства происходит быстрее. При этом даже не обязательно, чтобы правота позиции второго была подтверждена вескими реальными аргументами. Если «меньшинство» получает официальную власть или возможность широкой пропаганды своих мнений, процесс трансформации, изменения, пересмотра позиции большинства происходит интенсивнее. Если же меньшинство изгнано из группы или лишено возможности выражать свою точку зрения, групповое мнение большинства долго остается главенствующим.

5.7. Синтоническая модель общения

Синтоническая модель общения («синтония» означает «быть в гармонии с собой и другими») разработана в рамках нейролингвистического программирования (НЛП). В рамках данной модели общение рассматривается как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Наши органы чувств похожи на пять дверей, которые мы распахиваем, чтобы собрать информацию об окружающей действительности.

Синтоническая модель общения включает в себя следующие элементы:

1) **Репрезентативная система.** Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Если вы знаете, какую репрезентативную систему предпочитает ваш партнер по общению, вы можете использовать слова, соответствующие его «любимой» модели восприятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинестетической — другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова, в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание. Как узнать, какую репрезентативную систему предпочитает человек?

Человек с визуальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, перебирает и просматривает в памяти картинки, чтобы опраделить, что происходит в настоящий момент. Его глаза поднимаются вверх или смотрят прямо с легкой расфокусировкой на пятно на расстоянии 60 см. от глаз. И если встать именно в это место, то мы будем мешать такому человеку думать, он даже может рассердиться. В речи людей визуалов преобладают слова визуального смысла «видеть», «ясно», «красочный», «я вижу, что вы имеете в виду» и так далее. Темп речи у них выше, чем у людей с аудиальной и кинестетической репрезентативными системами. Чаще обращают внимание на краски и формы, замечают расположение предметов, порядок или беспорядок, любят смотреть на закат солнца. Они легче ориентируются в незнакомом месте.

Человек с аудиальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутреннему голосу. Часто ведет внутренние диалоги. Ему обычно трудно сделать выбор. Внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение. Его глаза в это время смотрят прямо или влево, двигаясь по средней линии или идут вниз и влево. В речи людей аудиалов преобладают слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «тон», «интонация», «крик», «усиливать», «гармони

ровать» и тому подобное. Их голоса мелодичны и имеют хороший, четкий ритм. Если у людей, предпочитающих слуховой вариант восприятия, возникают какие-то затруднения в жизни, они могут отвлечься, слушая музыку или отправившись на концерт.

Люди с кинестетической репрезентативной системой прежде чем сказать, прислушиваются к своим внутренним чувствам, и их глаза при этом непроизвольно смотрят вниз вправо. В речи кинестетиков преобладают слова «касаться», «трогать», «поражать», «ощутимый», «болезненный», «тяжко на душе» и так далее. Им свойственны выражения «чувствовать проблему», «сдвигать камень», «развязывать узел». Имеют глубокий голос и делают паузы в речи, давая себе время и возможность почувствовать, что происходит.

К классической триаде людей добавляют еще один тип — «рассудочных людей» или «компьютеров» — это те, которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. В поведении «рассудочных» людей обычно мало каких-либо внешних проявлений. Их движения глаз трудно уловить, они предпочитают пользоваться словами «надо разобраться», «проанализируем», «систематизировать» и так далее.

2) **Сенсорное чутье.** Сенсорное чутье помогает человеку видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Сенсорная острота помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы тела, покачивания, наклоны головы, движения плеч). Обучаясь сенсорной остроте, надо освоить три шага:

- научиться фиксировать изменения в поведении человека;
- развить в себе способность различать повторяющиеся моменты в поведении человека;
- научиться узнавать состояние человека по его невербальным сигналам.

3) **Гибкость.** Гибкость — способность человека изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости — значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его восприятия, мышления и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. Чтобы приобрести гибкость, надо освоить три шага:

- научиться прерывать старые образцы (паттерны) поведения (например, ехать домой другой дорогой);
- изобрести новые образы поведения, посмотреть на мир «сквозь новые очки»;
- научиться быстро чередовать старые паттерны поведения с новыми.

4) **Конгруэнтность.** Следующим компонентом синтонической модели общения является «конгруэнтность» (произошло от латинского «congruens», что озна-

чает «встретиться и прийти к соглашению») — единство мыслей, слов и поступков человека. Если мы говорим одно, делаем другое, а желаем совсем третьего, то мы неконгруэнты и наше состояние заметно для окружающих людей. Синтоническая модель предлагает шесть шагов по ее освоению.

- научиться различать состояния конгруэнтности и неконгруэнтности;
- хорошо изучить различные части своей личности;
- определить цели, намерения и желания каждой части личности;
- определить приоритетные цели;
- достичь согласия между различными частями личности о том, что они при знают установленный приоритет целей;
- заключить контракт по принятому соглашению.

5) **Реппорт**. Реппорт — отношение гармонии, согласованности, единства и симпатии. Это важнейший процесс в любом взаимодействии. Без репорта очень сложно достичь желаемого. Как создать репорт? Необходимо освоить шесть шагов:

- проверить ваше доверие партнеру;
- проверить доверия партнера к вам;
- установить соответствие тону и темпу голоса собеседника;
- установить соответствие дыханию собеседника;
- установить соответствие ритму движения собеседника;
- установить соответствие позы тела собеседника.

Использовать эту технику надо осторожно, чтобы не оскорбить собеседника.

Наиболее действенным средством для создания репорта является *пейсинг* (*отражение чувств*) — стремление показать партнеру, что вы понимаете его чувства. С одной стороны, когда присутствует репорт, пейсинг происходит совершенно бессознательно. Но с другой стороны, пейсинг можно применять и сознательно в качестве специфической техники достижения репорта. Это становится актуальным, когда менеджер обслуживает клиента, пришедшего к нему в первый раз. Клиент замкнут, настроен выжидающе или скептически, находится в оборонительной или наступательной позиции.

Выделяют три правила применения пейсинга (Ф.А. Кузин, 2000):

1. При отражении чувств акцент делается не на содержании сообщения, а на эмоциональном состоянии клиента.
2. Отражая чувства клиента, следует показывать ему, что вы понимаете его состояние. Для этого можно, к примеру, воспользоваться фразой «У меня такое ощущение, что вы чем-то взволнованы». Или «Мне кажется, что вы несколько обижены...».
3. Понять чувства клиента можно, во-первых, обращая внимание на употребляемые им эмоционально окрашенные слова (коварный, неприятный, тяжелый, неочи

данный, больно видеть, трудно было представить и т.п.) И, во-вторых, по выражению лица, жестам, голосу и интонации.

6) **Ресурсное состояние.** Ресурсное состояние — это оптимальное внутреннее состояние человека, основанное на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости. Чтобы научиться входить в ресурсное состояние, необходимо освоить четыре шага:

- вспомнить об успехе в своем прошлом опыте;
- найти удобное место и пережить то состояние успеха снова;
- когда воспоминание о той, прежней ситуации восстановится в достаточно полной мере и достигнет наибольшей интенсивности, дотронуться пальцами правой руки до запястья левой, чтобы установить условную связь по типу «стимул-реакция»;
- войти в ресурсное состояние, повторив второй и третий шаги

5.8. Психологические воздействия в общении

Психологическое воздействие — изменение установок или формирование определенного взгляда на вещи, осуществление сдвига в системе ценностей партнера. *Социально-психологические установки* — это состояние психологической готовности, складывающейся на основе опыта и оказывающей влияние на реакции человека относительно тех объектов и ситуаций, с которыми он связан и которые социально значимы. Выделяют четыре функции установок:

1 **Функция приспособления.** Она связана с необходимостью обеспечить максимально благоприятное положение человека в социальной среде, и поэтому личность приобретает положительные установки к полезным, позитивным, благоприятным для себя стилям, ситуациям, и отрицательные — к источникам неприятных, негативных стимулов.

2 **Защитная.** Она связана с необходимостью поддерживать внутреннюю устойчивость личности, вследствие чего человек приобретает отрицательную установку к тем лицам, действиям, которые могут послужить источником опасности для целостности личности. Если какое-то значимое лицо дает вам отрицательную оценку, это может привести к снижению самооценки, поэтому мы склонны выработать отрицательную установку к этому человеку. При этом ее источником являются не сами по себе качества человека, а его отношение к нам.

3. **Ценностно-выразительная.** Она связана с потребностями в личностной устойчивости и заключается в том, что положительные установки, как правило, вырабатываются по отношению к представителям аналогичного с нашим личностного типа (при том, что мы оцениваем таковой положительно). Если человек считает себя сильным, независимым, то позитивно отнесется к таким же людям и достаточно «прохладно» или даже отрицательно — к противоположному типу.

4. **Функция организации мировоззрения.** Установки вырабатываются по отношению к тем или иным знаниям о мире; каждый человек имеет определенные о нем представления, часть — научного характера, часть — обыденного. Все эти знания образуют систему. Соответственно, система установок — это совокупность эмоционально окрашенных элементов знания о мире, о людях. Но человек может встречаться с такими фактами и информацией, которые противоречат устоявшимся установкам. И функция таковых заключается в том, чтобы не доверять или отторгать «опасные факты», — к подобной «опасной» информации вырабатывается отрицательное эмоциональное отношение, недоверие, скепсис. По этой причине новые научные теории, новации первоначально встречают отпор, непонимание, недоверие.

В процессе человеческого общения, социального взаимодействия установки преобразуются, поскольку в общении всегда присутствует элемент осознанного или неосознанного стремления повлиять на другого человека, изменить его установки

Однако из-за того, что они образуют систему, то и не могут изменяться быстро. В этой системе есть установки, которые находятся в центре и обладают большим количеством связей — центральные фокальные установки. И есть находящиеся на периферии, с малым числом взаимосвязей, поэтому они поддаются более легкому и быстрому изменению. В качестве фокальных выступают установки к знаниям, которые связаны с мировоззрением личности, с ее моральным кредо. Главная — установка к собственному «Я», вокруг которой выстраивается вся система установок. В процессе социализации мы всегда соотносим все значимые для нас явления с мыслью о себе, поэтому установка самооценки «Я» оказывается на пересечении всех системных связей. Чтобы изменить фокальную установку, надо вырвать ее, а это подчас невозможно без разрушения целостности личности. Поэтому трансформация центральной установки происходит крайне редко и болезненно. Интенсивное изменение с положительной на отрицательную самооценку приводит к нарушениям личностного единства. Концепция своего «Я» чаще всего положительна, мощное негативное отношение к себе наблюдается, главным образом, у крайне невротичных людей.

Когда изменяется какая-либо установка, то возможны следующие ситуации:

- соседние установки становятся другими по направленности, т. е. по эмоциональному знаку (с плюса на минус), и по интенсивности, хотя это касается, главным образом, периферийных установок;
- может измениться степень важности, значимости установки;
- может измениться принцип связи между соседними установками, реструктурирование их.

В основе системы установок лежат как когнитивные, так и эмоциональные связи. Что же претерпевает изменения сначала — эмоциональное отношение или логические, когнитивные связи и знания? Возможны оба варианта перемены в эмоциональном отношении влечет за собой подвижки когнитивного значения, и наоборот. Но все же исследования показали, что более надежным и быстрым методом смены установок является изменение эмоционального значения, отношения к той или иной проблеме (особенно, если оно происходит под гипнозом).

Логический способ воздействия срабатывает не всегда и не для всех установок, поскольку человек склонен избегать тех сведений, которые способны доказать, что его поведение ошибочно: так, в опыте с курильщиками им было предложено прочесть и оценить в баллах достоверность научной статьи о вреде курения. Чем больше человек курит, тем с меньшей степенью достоверности он оценивает статью, тем меньше возможность логическим воздействием изменить его установку к курению. Игрет роль и количество поступившей информации.

В многочисленных экспериментах была установлена зависимость между вероятностью изменения установки и количеством информации о ней. Небольшой объем

данных не приводит к изменению, но по мере его роста эта вероятность повышается. Правда, это происходит до определенного предела, после которого она резко падает, т.е. очень большой объем информации, наоборот, может вызвать отторжение, недоверие, непонимание. Вероятность перемены зависит от сбалансированности установки, мнений человека. В этом случае они характеризуются психологической совместимостью, поэтому с большим трудом поддаются воздействию, чем несбалансированные системы, которые сами по себе склонны к разрыву.

Человек, как правило, стремится избегать информации, которая способна вызвать *когнитивный диссонанс* — несоответствие между установками или между установками и реальным поведением человека.

В случае сбалансированной системы установок речевое воздействие другого человека или группы происходит по принципу *ассимиляционного контрастного действия*. Это означает, что если у человека есть твердые сбалансированные установки, которые отличаются от мнения оратора, то после речи того эти убеждения становятся еще более отличными от позиции оратора (если тот не смог привести сверхубедительных доводов своей правоты), — таков контрастный эффект.

Если мнения человека близки к установкам оратора, то после того, как тот произнесет речь, они еще более приближаются к позиции, разделяемой оратором, т.е. происходит ассимиляция, объединение мнений. Чем ближе установки аудитории к мнению оратора, тем сильнее последнее оценивается аудиторией как объективное и беспристрастное.

Люди, занимающие крайние позиции, в меньшей степени, чем люди с умеренными воззрениями, склонны изменять свои установки. Информация проходит через несколько уровней селекции (отбора):

- уровень внимания (внимание направляется туда, что интересует человека, соответствует его взглядам);
- уровень восприятия (так, даже восприятие, понимание юмористических картинок зависит от установок человека);
- уровень памяти (запоминается то, что совпадает с интересами и взглядами человека)

В результате этого трехэтапного процесса отбора информации очень трудно переубедить людей.

Цели речевого воздействия

- ввести новую информацию в систему взглядов, установок человека;
- изменить структурные отношения в системе установок, т.е. вводить такую информацию, которая вскрывает объективные связи между объектами, изменяет или устанавливает новые связи между установками, взглядами человека;
- изменить отношение человека, т.е. произвести сдвиг мотивов.

5.9. Механизмы психологического воздействия: заражение, внушение, убеждение

Эффект воздействия на человека зависит от того, какие **механизмы использовались** — **убеждение, внушение или заражение**.

Самый древний механизм воздействия — **заражение**. Оно представляет собой передачу определенного эмоционального, психического настроя от одного человека к другому, основан на апелляции к эмоционально-бессознательной сфере человека (заражение паникой, раздражением, смехом и т. п.). Эффект зависит от степени интенсивности эмоционального состояния воздействующего человека (условно будем называть его **оратором**) и количества слушателей. Чем выше эмоциональный настрой оратора, тем мощнее эффект. Число людей должно быть достаточно большим, чтобы возникло чувство единства под влиянием эмоционального транса оратора.

Внушение также основано на апелляции к бессознательному, к эмоциям человека, но уже вербальными, словесными средствами, причем оратор не должен пребывать в эмоциональном трансе, а находиться в рассудочном состоянии, уверенным и авторитетным. Внушение основано, главным образом, на авторитетности источника информации, — если внушающий не обладает авторитетом, то оно обречено на провал. Внушение носит вербальный характер, т. е. **внушать можно только словом**, но это сообщение носит сокращенный характер и обладает усиленной экспрессией. Очень велика здесь роль интонации (эффективность на 90% зависит именно от интонации, которая выражает убедительность, авторитетность, значительность слов). **Внушаемость** — степень податливости внушению, способность к некритическому восприятию поступающей информации. Она неодинакова у разных людей: выше у лиц со слабой нервной системой и с резкими колебаниями внимания.

Люди, у которых установки сбалансированы плохо, сильнее внушаемы (например, дети). Также более податливы внушению те, у кого преобладает первая сигнальная

система.

Выделяют три основные формы внушения:

- гипнотическое внушение (в состоянии гипноза),
- внушение в состоянии релаксации — мышечной и психической расслабленности,
- внушение при активном состоянии, когда человек бодрствует.

Приемы внушения направлены на снижение критичности человека при приеме информации и на использование эмоционального переноса. Так, прием переноса предполагает, что при передаче сообщения новое связывают с хорошо знакомыми фактами, явлениями, людьми, к которым человек относится эмоционально поло-

жительно, чтобы произошел перенос этого эмоционального состояния на новую информацию (возможен перенос и негативного отношения, в этом случае поступающая информация отторгается). Приемы свидетельств (цитирование известного лица, ученого, мыслителя) и «апелляция ко всем» («большинство людей считает, что...») снижают критичность и повышают податливость человека получаемой информации.

Важным социально-психологическим феноменом является *подражание*, воспроизведение деятельности, поступков, качеств другого человека, на которого хочется походить.

Условия подражания:

- наличие положительного эмоционального отношения, восхищения или уважения к этому человеку — объекту подражания,
- меньшая опытность человека по сравнению с объектом подражания,
- ясность, выразительность, привлекательность образца;
- доступность образца, хотя бы отчасти;
- сознательная направленность желаний и воли человека на объект подражания (хочется быть таким же)

Подражание — важнейший фактор в развитии личности ребенка, но оно приуще и взрослым. Молодежь подражает, прежде всего, тому, что социально ново, и предпочтение часто отдается не только социально значимым, но и внешне динамичным, ярким (образцам кино, моды) образцам, хотя вторые могут быть социально незначимыми или даже негативными по своей сути.

Убеждение апеллирует к логике, разуму человека, предполагает достаточно высокий уровень развития логического мышления. На людей, которые не развиты, порой невозможно логически воздействовать. Содержание и форма убеждения должны соответствовать уровню развития личности, его мышления.

5.10. Убеждающее воздействие

Требования к источнику и содержанию убеждающего воздействия таковы:

1) убеждающая речь должна строиться с учетом индивидуальных особенностей слушателей,

2) она должна быть последовательной, логичной, максимально доказательной, должна содержать как обобщающие положения, так и конкретные примеры,

3) необходимо анализировать факты, известные слушателям,

4) убеждающий и сам должен быть глубоко убежден в том, что доказывает

Малейшая неточность, логическое несоответствие снизят эффект убеждения. Процесс его начинается с восприятия и оценки источника информации.

1) Слушатель сравнивает получаемую информацию с имеющейся у него, и в результате создается представление о том, как оратор ее преподносит, откуда он ее черпает, если человеку кажется, что оратор говорит неправду, скрывает факты, допускает ошибки, то доверие к нему резко падает

2) Создается общее представление об авторитетности убеждающего, но, если оратор допускает логические ошибки, никакой официальный статус и авторитет ему не помогут

3) Сравниваются установки оратора и слушателя: если дистанция между ними велика, то убеждение может быть неэффективным. В этом случае наилучшей стратегией убеждения является следующая: вначале убеждающий сообщает об элементах сходства со взглядами убеждаемых, так устанавливается лучшее понимание и создается предпосылка для убеждения. Может быть применена и другая стратегия, когда сначала сообщают о существенном различии в установках, но тогда убеждающий должен уверенно и доказательно опровергнуть чуждые взгляды (это сделать нелегко, — вспомните об уровнях селекции, отбора информации).

Таким образом, убеждение — это метод воздействия, основанный на логических приемах, к которым примешиваются социально-психологические давления разного рода (влияние авторитетности источника информации, групповое влияние). Оно более эффективно, когда убеждается группа, а не индивид. Основано на логических приемах доказательств, с помощью которых истинность какой либо мысли обосновывается через посредство других мыслей. Всякое доказательство состоит из трех частей: тезис, доводы и демонстрации

Тезис — это мысль, истинность которой требуется доказать; он должен быть ясно, точно, недвусмысленно определен и обоснован фактами. *Довод* — это мысль, истинность которой уже доказана, и поэтому она приводится для обоснования истинности или ложности тезиса. *Демонстрация* — логическое рассуждение, совокупность логи-

ческих правил, используемых в доказательстве. По способу ведения доказательства бывают прямые и косвенные, индуктивные и дедуктивные. Распространенные ошибки в их использовании таковы:

1) подмена тезиса в ходе доказательства,

- использование доводов, которые отнюдь не доказывают тезис или верны лишь отчасти и при определенных условиях, а их рассматривают как верные при любых обстоятельствах, либо применение заведомо ложных доводов;
- опровержение доводов других людей рассматривают как доказательство ложности чужого тезиса и правоты своего утверждения (антитезиса), хотя логически это неверно: ошибочность довода не означает ошибочности тезиса. Однако, поскольку логика многих людей далеко не безупречна, то такие «псевдодоказательства» и «псевдубеждения» могут срабатывать.

В ряде случаев возможен эффект бумеранга, когда убеждение приводит к результатам, противоположным намерениям убеждающего. Это случается:

- когда исходные установки убеждающего и убеждаемого разделены большой дистанцией и с самого начала оратор это показывает, но не обладает должной авторитетностью, вескими аргументами, и аудитория заграждает себя «фильтрами», не слушает, отторгает информацию и еще более укрепляется на своей позиции,
- в случае идеологической перегрузки, обилия информации, доводов, доказательств по ничтожному поводу, создается эмоциональный барьер, который отторгает все убеждающие доводы, хотя внешне человек может сделать вид, что соглашается,
- если воздействие осуществляется на фокальную установку.

Степень эффективности воздействия информации на установки человека зависит и от параметра первичности/вторичности информации: первые данные о каком-либо новом событии, факте воспринимается легче, доверчивее, на них не влияют предыдущие предубеждения, однако информация о каком-либо давно известном событии, человеке, которая поступила последней, может перечеркнуть имеющееся ранее отношение к этому событию или человеку.

Повторяемость информации может вызывать кумулятивность — постепенное накопление пропагандистского влияния при систематическом повторении информации в различных вариациях, но такие повторения не должны быть чрезмерными, иначе возникает информационное пресыщение, утомление и отторжение надоедливой информации.

5.11. Средства и приемы воздействия

Психологическое воздействие, которое оказывают люди друг на друга, предполагает, что изменяются механизмы регуляции поведения и деятельности человека. В качестве **средств воздействия используются:**

- вербальная информация, но следует учитывать, что значение и смысл слова могут различаться в восприятии разных людей и оказывают разное воздействие (гуг влияют уровень самооценки, широта опыта, интеллектуальные способности, особенности характера и типа личности);
- невербальная информация (интонация, мимика, жесты, позы приобретают знаковый характер и влияют на настроение, поведение, степень доверия собеседника);
- вовлечение человека в специально организованную деятельность, поскольку в ее рамках он занимает определенный статус и тем самым закрепляет определенный тип поведения (так, изменение статуса во взаимодействии приводит к подвижке поведения, также и реальные переживания, связанные с реализацией определенной деятельности, способны изменить человека, его состояние и поведение);
- регуляция степени и уровня удовлетворения потребности (если человек признает право за другим человеком или группой регулировать уровень удовлетворения своей потребности, тогда изменения произойдут; если же не признает, то воздействия не будет как такового)

Каждый тип воздействия (убеждение или внушение) допускает несколько разных средств. Например, заражение = невербальное эмоциональное воздействие + частично вербальный компонент; убеждение = вербальный + эмоциональный + вовлеченность в деятельность.

Прием воздействия — это совокупность средств и алгоритм по их использованию. *Методы* — совокупность приемов, реализующих воздействие на

- потребности, интересы, склонности, т.е. источники мотивации активности, поведения человека;
- на установки, групповые нормы, самооценки людей, т.е. на те факторы, которые регулируют активность;
- на состояния, в которых человек находится (тревога, возбужденность или депрессия и т.п.) и которые изменяют его поведение

Рассмотрим подробнее, какие методы воздействия применяются.

Методы воздействия на источники активности способствуют формированию новых потребностей или изменению побудительной силы имеющихся мотивов поведения. Чтобы сформировать новые потребности, применяются такие приемы и сред

ства человека вовлекают его в незнакомую для него деятельность, используя его желание взаимодействовать с каким-то определенным лицом («Все равно куда, лишь бы с тобой быть»), либо всю группу увлекают этой новой деятельностью, пользуясь мотивом следования дисциплинарным нормам («Я должен, как и все в группе, делать то-то»), либо используют стремление человека к престижному уровню. При этом, вовлекая человека в новую для него, пока еще безразличную деятельность, полезно минимизировать его усилия по ее выполнению. Если же она оказывается для человека слишком обременительной, то к ней теряется всякий интерес.

Чтобы изменить поведение человека, нужно добиться изменений его желания и мотивов (он хочет уже того, чего раньше не хотел, либо перестал стремиться к тому, что раньше привлекало), т.е. произвести сдвиги в системе иерархии мотивов. Один из приемов, который позволяет это сделать, — *регрессия*. Это объединение мотивационной сферы и актуализация мотивов более низкого уровня (безопасность, выживание, потребление пищи и пр.) осуществляется в случае неудовлетворения основных витальных потребностей человека (этот прием задается и в политике, чтобы «сбить» активность многих слоев общества, создав им трудности в пропитании и выживании).

Чтобы поведение человека стало другим, требуется поменять взгляды, мнения, установки личности: создать новые, или изменить актуальность существующих, или их разрушить. Если происходит последнее, деятельность распадается. Этому способствует особый фактор: чем выше уровень субъективной неопределенности, тем сильнее тревожность, и тогда пропадает целенаправленность деятельности.

Неопределенность имеет отношение к оценке личных перспектив, своей роли и места в жизни, значимости затраченных усилий в учебе, в труде (если хотим обесмыслить деятельность, уменьшаем значимость усилий), поступающей информации (ее противоречивость, неясно, какой можно доверять), моральным и социальным нормам. Все это порождает напряженность, от которой человек пробует защититься, пытается переосмыслить ситуацию, отыскивая новые цели либо уходя в регрессивные формы реагирования (пьянство, безразличие, апатия, депрессия, агрессия и пр.) В. Франкл писал: «Самый тяжелый вид неопределенности — неопределенность окончания неопределенности».

Метод создания неопределенных ситуаций позволяет ввести человека в состояние «разрушенных установок», «потери себя». Если потом показать человеку путь выхода из этой неопределенности, он будет готов воспринять эту установку и реагировать требуемым образом, особенно когда производятся впечатляющие маневры: апелляция к мнению большинства, обнародование результатов общественного мнения в сочетании с вовлечением в организуемую деятельность. Таким образом,

данный метод позволяет добиться изменения целевых, смысловых установок и ведет к коренным переменам в поведении и выборе целей

Важен также метод ориентирующих ситуаций, когда практически каждый человек какое-то время побывал в одной и той же роли, в одной и той же ситуации, узнал одинаковые требования к себе и к своей деятельности, как и все остальные люди из его окружения или группы. Это позволяет выработать одинаковое требуемое отношение к этой ситуации, изменить свое поведение в ней, как следует сделать.

Требуемая социальная установка формируется у человека, если

- он периодически включается в соответствующую деятельность,
- многократно получает соответствующую информацию;
- если его включают в престижную, значимую для него группу, в которой эта позиция, установка поддерживается (например, лидеров рабочего движения вводит в актив фирмы, на престижный пост, после чего они довольно быстро усваивают требуемые администрацией установки и позиции, — этот прием известен с древности и называется кооптацией)

Для формирования установки на требуемое отношение или оценку того или иного события используется метод *ассоциативного*, или *эмоционального, переноса*: включить объект в контекст с тем, что уже получил оценку, или произвести моральное оценивание, либо вызвать определенную эмоцию, касающуюся этого контекста (например, в западных мультфильмах опасные и плохие инопланетяне изображались с советской символикой, отсюда мог произойти перенос «все советское — опасное, плохое»).

Чтобы актуализировать требуемую, но способную вызвать эмоциональный или моральный протест человека установку используется прием *совмещения* стереотипных фраз с тем, что хотят внедрить. Это обусловлено тем, что стереотипные фразы на какое-то мгновение ослабляют внимание и эмоциональное отношение человека, но этого оказывается достаточно, чтобы сработала требуемая установка. Такой прием используется в военных инструкциях, в которых пишут: «Запустить ракету в объект Б» (а не в город Б), поскольку стереотипное слово «объект» снижает эмоциональное отношение человека и усиливает его готовность выполнить требуемый приказ.

Изменить эмоциональное отношение человека к текущим событиям эффективно помогает прием *воспоминания горького прошлого*. Если человек станет припоминать прошлые неприятности, «как было плохо до того, как...», воспринимая прошлую жизнь в черном свете, непроизвольно снижается дисгармоничность, недовольство сегодняшним днем и рождаются «розовые иллюзии» о будущем. В нашей стране этот прием применялся неоднократно.

5.12. Лидерство

Лидерство — естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

Лидерство есть неформальное явление, это *символ эмоционально-психологической общности группы* и образец поведения для ее членов. Позиция широко распространена в отечественной психологии. Кричевский отмечает, что роль лидера возникает стихийно, ее нет в штатных расписаниях, лидерство — феномен психологический, тогда как руководство — социальный.

Лидерство — это *влияние на других людей* (В. Кац, Л. Эдлингер), но не любое, а отвечающее следующим условиям. а) *постоянство влияния* — это не разовое кратковременное воздействие (террорист, захвативший самолет, не может считаться лидером); б) *широта влияния* — воздействие осуществляется на всех членов группы; в) *явный приоритет во влиянии*, отношения лидера и ведомых асимметричны, односторонняя направленность от лидера к членам группы; г) *организационный лидер* опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или на *признание правомерности* руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, не может считаться лидером (тюремный надзиратель). С этим согласны не все исследователи (Блондель допускает использование системы принуждения).

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют

- 1) *бытовой тип лидерства* (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) *социальный тип лидерства* (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);
- 3) *политический тип лидерства* (государственные, общественные деятели)

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. «Лидеры — это люди, которые способны выявить все лучшее в других. Менеджеров в организации может быть сколько угодно, лидеров всегда мало».

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно важное значение имеет склонность к доминированию, а именно — умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им

решения, способность «разговаривать на языке» своих сторонников. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах.

Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя малоэффективно.

5.13. Теории лидерства

Теории лидерства многообразны

Феномен лидерства коренится в биологической природе человека. Протолидерство обнаруживает себя в среде животных, ведущих стадный образ жизни (обезьяны, олени, волки). Здесь всегда есть *вожак* — наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь, руководящая стадом (стаей) в соответствии с генетическими законами. Почему уже на уровне стадных животных протолидерство становится необходимым? Стадо представляет собой сложную организованную систему с отчетливо выявленными потребностями. Основная — потребность самоорганизации, упорядочения поведения отдельных элементов системы в целях сохранения ее целостности и обеспечения развития. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному и горизонтальному распределению функций и ролей. Формируется *иерархическая пирамида*, вершиной которой и выступает протолидер.

Большие социальные группы представляют собой гораздо более сложные системы, самоорганизация и развитие которых не может основываться только на природных факторах. Четкость выделения позиции лидера здесь будет зависеть от степени взаимозависимости членов группы друг от друга и взаимоотношений группы в целом с окружающей средой. В системах с низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии членов функции лидера могут быть выражены весьма слабо или не выражены вообще (не проявляются черты лидерства в толпе пешеходов или среди пассажиров транспорта). По мере *роста потребностей группы в совместных коллективных действиях* необходимость в лидере возрастает. Эффективность коллективных действий требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, оперативности управления, жесткости подчинения и т. д. Именно к такому типу объединений относится современное производство, поэтому в нем обязательна *институализация лидерства*, его конституирование в руководство.

Среди теорий лидерства можно выделить подходы с опорой на личные качества лидера — *поведенческий и ситуационный*.

Концепция физических качеств (высокий рост, вес, сила) не подтвердилась. Напротив, часто лидер бывает малого роста, малой физической силы.

Старейшей является *теория черт*. Она и сегодня не утратила своей актуальности. Суть теории черт состоит в объяснении феномена лидерства выдающимися личностными качествами человека. Один из основателей теории черт Э. Богардус отмечал, что «превосходящие интеллектуальные дарования доставляют личности выдающееся положение рано или поздно».

Острый ум, твердая воля, целеустремленность, кипучая энергия, организаторские способности, готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие обуславливают способность человека стать лидером. Набор лидерских качеств в каждой конкретной ситуации варьируется и зависит от исторической эпохи, национальности, культурных традиций и многих других условий. Очевидно, что лидер крестьянской общины по своим качествам будет существенно отличаться от лидера инженерно-конструкторского бюро,

Концепция интеллигентности (Гизели) предполагает, что лидерские качества связаны с вербальными и оценочными способностями личности. На основе чего делали вывод: наличие указанных личностных качеств предсказывает управленческий успех. Личностные качества лидера

- интеллигентность в вербальном и символическом плане;
- инициативность, т. е. способность направлять активность, желания в новом направлении;
- уверенность в себе — благоприятная самооценка,
- привязанность к сотрудникам,
- решительность,
- мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин),
- зрелость;
- мотивационные способности, т. е. умение мотивировать, вызывать потребности у людей за счет гарантий работы, финансового вознаграждения, власти над другими, самореализации, достижения успехов в работе

Анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

К теории черт примыкают *концепции харизматического лидерства*. Они восходят к идеям М. Вебера и представлены сегодня работами В.М. Басса–Б. Шамира, Р.И. Хозе, М. Аргура. Отношение к харизматическому лидеру основано на вере в него, почитании руководящей личности. Харизматический лидер представляет собой *концентрированное и самое яркое воплощение ценностей группы*. Он ставит их превыше своих собственных интересов и способен трансформировать личные ценности и интересы каждого из членов группы в общегрупповые. Решающая харизматическая способность — влияние на восприятие мира и ценности членов коллектива. Условием ее приобретения является прежде всего знание своих сотрудников, уважение к их интересам, потребностям, ценностям. Вполне естественно, что эти индивидуальные интересы, потребности и ценности не всегда совпадают с общегрупповыми, и лидер должен демонстрировать личную искреннюю

приверженность общегрупповым целям, готовность идти на риск ради их достижения. Вторая рекомендация: харизматический лидер может внушить членам коллектива новые ценности, но этот процесс не может носить насильственный характер — подчеркивая значимость индивидуальных ценностей, лидер стремится связать их с общегрупповыми. В третьих, харизматические лидеры, как правило, подчеркивают *положительное значение деятельности данного коллектива* для общества в целом — благородство работы врача и педагога, героический характер деятельности работников милиции и т. д. Четвертое: харизматический лидер *выявляет в человеке все самое лучшее*. Задачи, которые он ставит перед своими подчиненными, трудны, но всегда посильны, и каждый член группы ощущает свою компетентность, верит, что способен преодолеть трудности. Индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов деятельности от каждого работника и всех членов трудового коллектива. В группе с харизматическим лидерством первостепенную роль играют не внешние стимулы (заработная плата, престижность деятельности), а *внутренняя мотивация* — реализованность потребностей в самовыражении, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и членов коллектива.

В реальной жизни харизматическое лидерство встречается не так часто. Оно наиболее эффективно в группах со слабо структурированными задачами. Слабость такого типа руководства проявляется в чрезмерной зависимости деятельности группы от личности лидера — если его уволить или перевести на другую работу, группа оказывается практически не дееспособной.

Второе рождение получила *теория черт в факторно-аналитической концепции лидерства*. Различают индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Стиль деятельности лидера зависит от ситуации — несет на себе отпечаток социальных условий, в которых он действует.

Возникла *ситуативная теория лидерства*, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому лидерство может переходить от одного человека к другому (эмоциональный или деловой лидер и т. п.).

Ситуационная концепция (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голднер) исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер есть *функция определенной ситуации*, и человек, «являющийся лидером в одной ситуации не обязательно будет лидером в других ситуациях» (Р. Стогдилл).

С этой точки зрения, лидерские качества относительны, хотя сторонники ситуационной концепции все же признают необходимость основных качеств — целеустремленности, уверенности в своих силах, готовности взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, компетентности. Слабость ситуационной концепции — в недооценке личной активности человека, стремящегося занять место лидера нет подходящей ситуации, и лидером тебе уже не стать. Э. Хартли подчеркивает: 1) если ты стал лидером в одной ситуации, твои шансы стать таковым в другой ситуации повышаются; 2) если ты проявил себя как лидер, ты приобрел авторитет, который может способствовать назначению тебя на руководящую должность и тем самым закреплению твоего лидерства; 3) восприятие группы стереотипно, и если ты стал лидером в одной ситуации, она воспринимает тебя таковым и в другой, 4) лидером становится тот, кто к этому стремится.

Уточняет, развивает и качественно обогащает ситуационную концепцию **теория конституентов (последователей)**. Она объясняет природу лидерства по аналогии с известной поговоркой: «Свита делает короля». *Лидера создают последователи.* Доверие последователей к лидеру — это признание его достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий, т. е. люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива, от особенностей своих последователей, поэтому от лидера требуется способность выражать интересы группы, быть восприимчивым к взглядам и позициям своих сторонников, чтобы уметь понять, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы. В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, иницирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личностную поддержку членам группы.

5.14. Функции и мотивация лидерства

Решение названных задач осуществляется посредством следующих функций а) информационно аналитической; б) выработки программ, в) принятия решения; г) организации исполнения решений.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения, программа действий — и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

- 1) подбор и расстановку исполнителей,
- 2) доведение до них решений;
- 3) уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения,
- 4) создание внешних и внутренних условий исполнения;
- 5) координацию деятельности исполнителей,
- 6) подведение итогов и анализ результатов.

Мобилизация начинается с формирования команды лидера.

Что заставляет человека стремиться к лидерству? Субъективные механизмы становления, характера и направленности лидерства проясняет *психоаналитическая теория З. Фрейда*. С его точки зрения, в основе лидерства лежит подавленное либидо — преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Другие психологи трактуют либидо более широко — как психическую энергию вообще. В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) либидо проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и проч. У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет преодолевать и подавлять различного рода комплексы — чувство неполноценности, некомпетентность и проч. Подчинение лидеру тоже находит объяснение в теории психоанализа — субъективное принятие лидерства закладывается в детстве как необходимость в покровителе, авторитетном человеке. В этом смысле авторитет и покровительство руководителя организации подобны авторитету и покровительству главы семьи.

Последователи З. Фрейда (Франкфуртская школа, Адорно, Фромм) выявили особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы — состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется желание убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной лично-

сти власть — психологическая потребность, которая позволяет избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Авторитарная личность дуалистична — с одной стороны, она проявляет своеобразные садистские (обладание безграничной властью доставляет особое наслаждение, слабость других людей вызывает презрение и желание унижить их), а с другой стороны — мазохистские наклонности (при столкновении с превосходящей силой такой человек работает перед ее носителем, восхищается им и поклоняется ему)

Становясь руководителем, такие личности имеют склонность распространить свою власть на личные отношения с подчиненными и нарушать их права, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти.

Инструментальная мотивация. Психоаналитическая мотивация стремления к лидерству выявляет один из типов лидеров. Большинство людей, как показывают исследования, совершенно не стремятся к власти. Становятся ли они лидерами? Да, хотя сама власть не является для них ценностью. Власть — только инструмент, механизм получения разного рода благ, средство достижения других целей: материальных (высокий доход, престиж, выгодные связи, привилегии) или духовно-нравственных (достижение высоких целей — ответственность за общее дело, оказание помощи слабым, налаживание дружеских отношений в коллективе)

Игровая мотивация. Мотивация может быть и игровой — человек воспринимает процесс руководства как увлекательную, захватывающую игру. В этом случае мотивом лидера становится само содержание управленческой деятельности — решение сложных и общественно значимых проблем в процессе организации взаимодействия и общения с людьми.

5.15. Классификация лидерства

Классификации лидерства разнообразны. В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров.

1 Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задывая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2 Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за рашение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3 Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет на встречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих незафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов: эмоционального, делового и информационного. По содержанию лидерской деятельности в социальных группах обычно выделяют типы лидеров (иногда их называют ролями лидера):

1 Деловое лидерство характерно для формальных групп, решающих производственные задачи. В его основе такие качества как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Деловое лидерство наиболее сильно влияет

на руководство. С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

2 **Эмоциональное лидерство** возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий, притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. Эмоциональный лидер (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

3 К **«информационному» лидеру** («мозг группы») все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой **универсальный лидер** встречается редко. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

Ситуативное лидерство по природе может быть деловым и эмоциональным. Его отличительная черта — неустойчивость, временная ограниченность, связь с определенной ситуацией. Ситуативный лидер может быть лидером в одних ситуациях и не может быть им в других. Л.И. Уманский выделяет 6 типов лидеров по исполняемым ролям. 1) организатор (функция групповой интеграции); 2) инициатор (выдвижение идей и решение новых проблем); 3) генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы); 4) эталон (образец, идеал, «звезда»); 5) мастер (специалист в каком-то виде деятельности); 6) эрудит (отличается обширными знаниями).

В управлении персоналом используется и **классификация лидеров в зависимости от того, как их воспринимает группа**: 1) «один из нас» — не выделяется среди членов группы, воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере — наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности, в целом, по мнению группы, живет, радуется, печалится, принимает правильные решения и ошибается, как и все остальные члены группы; 2) «лучший из нас» — выделяется из членов группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом является образцом для подражания; 3) «хороший человек» — воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности прийти на помощь. 4) «служитель» — стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы, в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени. Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один из сотрудников может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя».

5.16. Психоналитическая классификация лидерства

Интересен психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства. З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделяют десять типов лидерства.

1 **«Совершен», или «патриархальный повелитель»**. Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. *Его выдвигают на основе любви и почитают.*

2 **«Вожак»**. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. *Ему стараются подражать в группе.*

3 **«Тиран»**. Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер тиран — доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются смиренно.

4 **«Организатор»**. Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. *Такой лидер объединяет людей, его уважают.*

5 **«Соблазнитель»**. Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вонне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. *Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.*

6 **«Герой»**. Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста — благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. *Лидер герой увлекает за собой людей.*

7 **«Дурной пример»**. Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8 **«Кумир»**. Влечет, притягивает, положительно заражает окружение; его любят, боготворят, идеализируют.

9 **«Изгой»**.

10 **«Козел отпущения»**. Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Лидерство различают по силе влияния на членов группы: «беспрекословный лидер» — указания исполняются даже тогда, когда расходятся с интересами членов группы, «небеспрекословный» — подчинение возможно до тех пор, пока не возникает противоречие между собственными интересами и потребностями членов группы.

В зависимости от направленности влияния (скорее — по результату лидерства для организации) лидерство можно рассматривать как конструктивное деструктивное и нейтральное. Первое (функциональное) способствует осуществлению целей организации. Второе (дисфункциональное) формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство в сформировавшейся на производстве группе воров или взяточников). Третье не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (лидерство среди работающих в одной организации садоводов любителей).

5.17. Развитие лидерских качеств

Способы обнаружения лидерских способностей — тестирование, изучение биографии, трудового стажа, подбор студентов для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих должностях в низшем звене (так поступают в ФРГ, США — сравните с Францией, где в высшие государственные школы управления набирают выпускников гимназий) Исследователь лидерства Стивен Кови определяет пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев.

- 1) непрерывное самосовершенствование: читаю, задаю вопросы, прохожу до полноты курсы обучения,
- 2) ориентация на служение другим людям: ориентируюсь на предоставление услуг другим людям, независимо от того, как зарабатываю себе на жизнь сам, — иными словами, я все время спрашиваю себя, что нужно другому человеку, а не только то, что нужно мне;
- 3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;
- 4) вера в других: я защищаю другого человека, вижу его ценность — доброту и потенциальные возможности;
- 5) рациональное распределение времени и усилий: я стараюсь оптимально распределить время своей жизни между работой, семьей и обществом;
- 6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события — восприятие жизни как приключения;
- 7) самокритичность, толерантность, признание заслуг других и их равного права на самовыражение — я ценю различия и понимаю, что мой метод не является «единственно правильным», я рассматриваю новые альтернативы как захватывающие, а не угрожающие мне;

8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии: я слежу за здоровьем с помощью упражнений, интеллектуально развиваюсь, читая, а не проводя время у телевизора, духовно расту при помощи молитвы, медитации (умственное сосредоточение и психологический настрой на что-либо при полном отрешении от всего остального), размышления о вещах, способных вызвать вдохновение.

Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств. Для развития лидерства используются следующие процедуры:

- 1) выработка личной мотивированности,
- 2) развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств,

3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы;

4) приобретение навыков и умения быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы членов группы. Учет интересов группы проявляется в интеграции индивидуальных целей и интересов членов группы с общеорганизационными, реализации потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и всего коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, повышает авторитет руководителя в глазах коллег и значимость делового лидерства по отношению к лидерству эмоциональному;

5) устранение деструктивного лидерства. Большой ущерб деятельности организации приносят деструктивные лидеры — лидеры групп противников нововведений, расхитителей собственности, собутыльников, взяточников и т. д. Для устранения такого рода лидеров применимы следующие способы действий: разрушение системы «лидер — последователи» через увольнение лидера, перевода его на другое место работы; изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц соперников, изоляция лидера, расформирование группы последователей, перевод на другие участки работы особенно близких лидеру людей, ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой (перевод лидера в другое помещение, загрузка его работой, затрудняющей неформальное общение). Эти меры административны по сути и не всегда применимы, так как могут граничить с нарушением законодательства, воспринимаются как несправедливые и могут вызывать недовольство коллектива, подрывают доверие к руководителю, вызывают деструктивные конфликты. Поэтому предпочтительнее второй способ устранения деструктивного лидерства — изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера к пользе для организации. Методы: индивидуальные беседы, приближение лидера к руководству, проявление к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность. Такой способ обычно не вызывает болезненной реакции последователей, протеста с их стороны, так как адекватная оценка лидерских качеств их кумира, по их мнению, справедлива. Однако этот метод может быть эффективным лишь в том случае, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

5.18. Принципы и правила успешной организации времени

Планирование времени является неперенным условием успешного ведения дел. Люди, умеющие распределять свое время, как правило, преуспевают, прекрасно работают, а отдых делают интересным и насыщенным. И Коултер в книге «Успешная организация вашего времени» советует придерживаться следующих принципов.

1. Каждый день необходимо анализировать и пересматривать предпочтения в ваших задачах.

2. Приступайте к планированию немедленно и не откладывайте его на завтра!

3. Перепланируйте ваш день наиболее удобным для вас образом, создайте свою систему работы.

4. Разработайте систему, которая поможет свести к минимуму нецелесообразные действия и отвлекающие от основных задач производственные моменты.

5. Ведите ежедневную запись и оценку всех своих действий с учетом потраченного времени.

6. Регулярно оценивайте продуктивность своей работы и вносите коррективы в свое расписание.

7. Обязательно выделите время для анализа прошедшего дня и планирования следующего.

8. Распределите категории дел по группам и подсчитайте, сколько времени занимает выполнение той или иной задачи.

9. При внесении изменений в расписание учитывайте полученный опыт и не повторяйте своих ошибок.

10. Разделите выполнение ваших долгосрочных планов на конкретные задачи и распределите их по неделям и дням.

11. Составьте подробный план своего карьерного роста.

12. Если у вас возникают сомнения, попросите совета у профессионала.

13. Если вам сложно определить, к какой категории принадлежит рассматриваемая задача, поместите ее в категорию В либо исключите совсем.

14. Делегируйте задачи, не требующие вашего непосредственного участия.

15. Рабочие задачи должны быть занесены в ежедневник в соответствии со степенью важности и с учетом реального времени выполнения.

16. Получая новую информацию, пересматривайте приоритеты и вносите соответствующие изменения в ваше расписание.

17. Для упрощения процедуры принятия решения избегайте вопросов, имеющих неоднозначное толкование.

18. Возможность использования даже небольшого периода дополнительного свободного времени значительно увеличит продуктивность вашей работы.

19. Иногда полезно изолировать себя на какое-то время от окружающего мира для принятия важных решений

20. При планировании своей деятельности необходимо учитывать собственные жизненные ритмы

21. Распределяйте свои возможности таким образом, чтобы у вас оставались силы для домашних и личных дел

22. Используйте гибкий график для повышения эффективности своей работы и работы своей компании

23. Выбирая органайзер, обратите внимание на его внешний вид. этой вещью должно быть приятно пользоваться

24. Желательно приобрести ежедневник в комплекте с ручкой и калькулятором, чтобы иметь возможность вовремя фиксировать нужную информацию.

25. После внесения записей еще раз проверьте свое расписание. Посмотрите, правильно ли вы распределили задачи с точки зрения своих энергетических моделей?

26. Определяйте реальные сроки для выполнения поставленных задач.

27. Не откладывайте выполнение неприятной работы на конец дня, вам будет еще сложнее с ней справиться.

28. Грамотное делегирование задач значительно сократит ваш объем работы

29. Четкое определение порядка выполнения заданий — это одна из возможностей улучшить качество управления своим временем.

30. Всегда оставляйте время для реализации своих личных интересов.

31. После выполнения обязательных дел займитесь чем-либо особенно для вас приятным.

32. Положительное ощущение себя дает возможность адекватно воспринимать окружающую действительность.

33. Каждый день выделяйте по 30 минут на подведение итогов прошедшего дня и составление плана следующего.

34. Содержание в порядке своего рабочего места — один из способов повышения эффективности труда

35. Держите на своем столе только то, чем вы пользуетесь в данный момент

36. По окончании работы с материалом сразу убирайте его на место.

37. При просмотре бумаг отмечайте цветным маркером все основные пункты для того, чтобы в дальнейшем было проще работать с информацией.

38. Регулярно наводите порядок в своей файловой системе.

39 Хорошо продумайте расположение мебели, все имеющееся пространство должно быть максимально задействовано.

40 Последовательность работы вашей файловой системы должна определяться с учетом особенностей вашего бизнеса

41 Выделите время для налаживания своей системы хранения бумаг и доку

ментов

42 Если вы затрудняетесь определить, куда поместить данный документ, отправьте его в папку «Разное».

43 Целесообразно хранить только необходимые для работы документы, своевременно удаляйте ненужную информацию.

44 Уполномочьте своего секретаря вести сортировку ваших контактов и телефонных переговоров.

45 Разработайте систему защиты от незапланированных действий.

46 Отсутствие свободного стула не располагает посетителей долго задерживаться в данном помещении.

47 Расположите свой рабочий стол таким образом, чтобы было видно входящих.

48 Разработайте свою модель общения с информацией

49 Пересмотрите свое отношение к телефонным звонкам, не все они имеют важное значение.

50 Прекратите подписку на журналы и газеты, которые вас больше не интересуют

51 Делайте копии сообщений только в случаях, когда это обусловлено производственной необходимостью.

52 Особо важную информацию помечайте цветными маркерами для того, чтобы в дальнейшем с ней было удобно работать.

53 Сноски и важная информация могут быть занесены в отдельный файл для последующего чтения.

54 Не делайте по поводу работы своих коллег поспешных выводов, основанных лишь на предположениях.

55 Созывайте совещание только после тщательного обдумывания его целесообразности.

56 Во время проведения телефонных переговоров сосредоточьтесь свое внимание на собеседнике

57 Четкое и грамотное определение направления улучшит качество поиска.

58 Всегда держите под рукой несколько вариантов разговора, для того чтобы иметь возможность заменить недоступный в данный момент номер на другой проект

59 Постарайтесь принимать входящие звонки только тогда, когда вы этого хотите

60. Не отвечайте на нежелательные звонки, не позволяйте им нарушать ваши планы:

61. Правильный подход к чтению и преобразованию необходимой информации в заметки приведет к значительной экономии рабочего времени

62. Просматривайте ежедневную прессу, используя метод скорочтения

63. Подчеркивайте ключевые фразы в документах, с которыми необходимо ознакомиться подробнее

64. Поручайте выполнение несложной бумажной работы и сортировку корреспонденции своему секретарю или помощнику

65. Выделите полчаса в месяц для наведения порядка в своем компьютере

66. Прежде чем приступить к работе с компьютером, обдумайте свои требования к системе

67. Выделите полчаса в месяц для наведения порядка в своем компьютере

68. Соблюдайте правила пользования электронной почтой, пишите короткие сообщения и не допускайте спама

69. Осуществляя звонки, придерживайтесь намеченного плана и отведенного на них времени

70. Убедите работников пользоваться электронной почтой только в деловых целях

71. Уважайте мнение других людей, даже если оно не совпадает с вашим, давайте людям возможность высказаться

72. Во время проведения встречи старайтесь не допускать отступлений от намеченной темы

73. Попросите своего секретаря или коллегу прервать вас, если встреча затянется дольше запланированного для ее проведения времени

74. Правильная ориентация во времени позволит участникам встречи продуктивно подготовить свое выступление

75. Рассмотрение спорных вопросов лучше отодвинуть ближе к концу мероприятия для того, чтобы избежать пространных дискуссий по их поводу

76. Прежде чем принять окончательное решение, определите, насколько оправданы в дальнейшем израсходованные на поездку средства

77. Для удобства приобретите чемодан или сумку на колесиках — это намного удобнее, чем таскать на себе весь дорожный груз

78. Используйте время ожидания с пользой для дела

79. По прибытии не забудьте поставить на своих часах местное время

80. Прежде чем пользоваться телефонными услугами гостиницы, узнайте их стоимость

81 Регулярно отправляйте отчеты о проделанной работе в свой головной офис, для этих целей можно использовать электронную почту

82 Хороший отдых восстанавливает силы и повышает продуктивность труда

83 Не пренебрегайте отдыхом, перегрузки ведут к стрессу

84 При определении заданий обязательно согласовывайте их с исполнителями

85 Уточните, в получении какой именно информации заинтересованы конкретные работники

86 Контролируйте доступность и распределение информации

87 Степень взаимопонимания во многом зависит от умения слушать

88 Определите, какие задачи можете выполнить только вы, а с какими в состоянии справиться ваши подчиненные

89 Избегайте необоснованного вмешательства в рабочий процесс со своей стороны, лучше придерживайтесь позиции наблюдателя

90 Всегда контролируйте качество выполнения делегируемых задач

Применяя данные правила на практике, вы сможете гораздо проще справиться с любыми жизненными ситуациями, определить приоритеты и реально соответствовать требованиям, предъявляемым к деловому общению.

6. ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

6.1. Этика делового общения

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И, общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

Этика (от греч. — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384–322 до н. э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от лат. — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — в семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

Внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе ос

новным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция и обычай*. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводилась в деловом общении древнекитайского общества. Не случайно знаменитый Конфуций (551–479 до н. э.) именно долг, справедливость, добродетель ставил на первое место в отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставлял их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж (цзюнь цзы) сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду. С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду».

У Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этике общения и делового поведения. Прежде всего они относятся к принципам общения между руководителем и подчиненным и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и действенным с этической точки зрения:

- «Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным».
- «Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».
- «Слушаю слова людей и смотрю на их действия».
- «Держать два конца, но использовать середину».
- «Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий».
- «Благородный муж – когда глядит, то думает, ясно ли он увидел, а слышит — думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться, когда же гневается, думает об отрицательных последствиях».
- «Не зная ритуала, не сможешь утвердиться».
- «Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?»

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих ошибок в деловом общении. На самом деле, разве может потерять актуальность тот «путь золотой середины», — путь компромисса, который проповедовал Конфуций, утверждая необходимость «держат два конца и использовать середину»? Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм: «Слушаю слова людей и смотрю

на их действия», выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом.

Как и на Востоке, в Западной Европе с древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже Сократ (470–399 до н. э.) говорит о том, что «кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь и там делает ошибки». Однако, в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична. Экономический, материальный интерес выдвигается здесь на первый план, но вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения.

6.2. Этические принципы делового общения

Основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является принцип *«пропорционального равенства»*, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые — мало». Эта характеристика делового общения, когда на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль, как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей с развитием капитализма. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, *деловой прагматизм*.

С точки зрения протестантизма, верующие миряне должны относиться к делу с теми же этическими нормами и энергией, как они относятся к служению Богу. Само дело, профессия рассматривается как Божье призвание и святое дело. Поэтому и получение прибыли в этике протестантизма также считается богоугодным делом. Но при этом существует очень важное условие: дело должно быть полезным ближним и совершаться с соблюдением этических норм делового общения и поведения в бизнесе. Такими моральными нормами являются следующие: *честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров*.

Карен Хорни, Эрих Фромм убедительно показали, что современный «развитый капитализм» (Э. Фромм) на каждом шагу порождает человека с «рыночным характером», главная цель которого в деловом общении состоит в том, чтобы подороже себя продать. Все высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, сразу же забываются, как только речь заходит о прибыли. При этом в деловом общении утрачивается не только мораль, но и самоидентификация личности. Поскольку при рыночной ориентации человек рассматривает свои силы и возможности как товар, предназначенный для продажи, то он не может про себя сказать: «Я есть то, что я делаю», а вынужден жить по принципу: «Я таков, каким вы хотите меня видеть».

С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизмом», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтического поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтическим поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие *«этики делового общения»* входит

и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как **средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.**

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой, между предприятиями; внутри одного предприятия — между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей.

В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило применимо и к деловому общению.

В деловом общении в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом. «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель» Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным.

6.3. Принципы деловых отношений

Джен Ягер в книге «Деловой этикет как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделил шесть основных принципов делового общения.

1 *Пунктуальность* (делайте все вовремя) Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным.

2 *Конфиденциальность* (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера

3. *Любезность, доброжелательность и приветливость*. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно.

4. *Внимание к окружающим* (думайте о других, а не только о себе) Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике.

5 *Внешний облик* (одевайтесь как положено) Главный подход — вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня

6. *Грамотность* (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

6.4. Этика поведения руководителя

Приведем нравственные эталоны и образцы поведения руководителя:

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каков он есть.
- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попракать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.
- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.
- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.
- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.
- Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.
- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.
- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.
- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.
- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других сотрудников.
- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и не порядочности.
- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.
- Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и обращение к так называемому «добровольцу».

Приказ. Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба. Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение о проблеме.

Вопрос. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны выражать добрую волю и быть достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец». «Кто хочет это сделать?». Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

6.5. Этические нормы делового общения подчиненных

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении подчиненных с руководителем:

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т. д.
- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.
- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
- Будьте правды и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.
- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстранных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.
- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Этика делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам управляющим следует иметь в виду, что найти верный и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особых привилегий со стороны другого.
- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно — отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните — что посеешь, то и пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более — проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все выльется наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.
- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Этические нормы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений.

На Западе организации обычно доводят этические нормы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не уделяется пока должного внимания.

6.6. *Этикет делового общения*

Этикет — манера поведения человека, правила учтивости и вежливости, принятые в обществе. Этикет представляет собой условный язык, с помощью которого можно оценивать человека, судить об уровне его культуры, нравственности, интеллекте уже по тому, как он входит, как здоровается, каким тоном говорит, какие первые слова произносит. Овладение этикетом способно помочь преуспеть в деле и, наоборот, пренебрежение им вполне может разрушить карьеру.

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

- *придворный этикет* — строго регламентируемый порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;
- *дипломатический этикет* — правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;
- *воинский этикет* — свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;
- *общегражданский этикет* — совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

По мере изменений условий жизни человечества, роста образования и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. Но требования этикета не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

По правилам этикета мужчине следует первому поздороваться с женщиной, более молодому человеку — со старшим, подчиненному — с руководителем. Женщина в служебной обстановке имеет равные права и обязанности с мужчиной и потому может здороваться первой, не дожидаясь приветствия мужчины.

Надо ли обмениваться рукопожатиями? Мужчинам рекомендуется пожимать друг другу руки всегда, женщинам — по обоюдному желанию. В большинстве стран мира, в том числе и у нас, принято целовать руку лишь замужним женщинам.

При приветствии первым руку подает вышестоящий по должности нижестоящему, старший по возрасту — младшему, женщина — мужчине

Если в группе встретившихся коллег известен только один человек, в первую очередь здороваются со знакомым, независимо от того, есть ли в его окружении люди преклонного возраста, женщины. После того как произойдет представление — с остальными.

6.7. Психологические детерминанты имиджа делового человека

Имидж (от англ. *image* — образ, изображение) — это сформировавшийся образ делового человека или фирмы, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих.

П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева выделяют следующие важнейшие свойства имиджа

1. **Известность**, которая определяется не только уровнем отдельного человека, но и популярностью среди значительной группы людей

2. **Адресность**, т.е. ориентация на определенный круг лиц, которым интересна личность (партнеры, сотрудники, поклонники)

3. **Активность**, предполагающая наличие способности обладателя имиджа воздействовать на сознание, эмоции, деятельность других людей.

4. **Динамичность**, т.е. способность имиджа изменяться, преобразовываться в связи с изменениями личности.

5. **Пластичность**, т.е. оперативное изменение имиджа в соответствии с экономическими, политическими, социальными и другими условиями

6. **Истинность**, т.е. соответствие имиджа истинным качествам субъекта.

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность.

Отчасти осознанные намерения конкретного человека преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, формирующихся под воздействием макро- и микросреды, и реализуются в ролевом поведении.

«Я» — это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, из сообщества других людей.

Реальное «Я» — отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не все желания, мысли, чувства человека может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми, в случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе и желаниями человека, в случае несовпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих, внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ» — это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение. Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа

Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве? Прежде всего, это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми сигнализируют о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том предоставляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т.д. Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников-рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список прадполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляло, упругая, стремительная и энергичная походка

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*.

Роль — это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух пераменных — базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по пераговорам и т.д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я»

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на рашение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Имидж делового человека во многом опраделеляется тем, какие базовые психологические установки он имеет. Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим:

«Я хороший — ты хороший». Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе

цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это победители, они выигрывают.

«Я хороший — ты плохой». Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

«Я плохой — ты хороший». Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

«Я плохой — ты плохой». Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе. Это именно то, что составляет «внутреннюю», психологическую сторону имиджа, которая, безусловно, должна гармонично сочетаться с внешней стороной.

7. ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

7.1. Основные формы деловых отношений

Деловое общение реализуется в различных формах (Сидоров П.И., Путин М.Е., Коноплева И.А. Деловое общение, М.: ГЭОТАР-МЕД, 2004, с. 28–29)

- 1 *Публичное выступление* — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории
- 2 *Деловая беседа* — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам.
- 3 *Деловое совещание* — способ открытого коллективного обсуждения деловых вопросов группой специалистов.
- 4 *Деловые переговоры* — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон
- 5 *Деловая полемика, спор* — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения
- 6 *Дискуссия* — обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.
- 7 *Мозговой штурм (мозговая атака, брейнсторминг)* — способ работы группы специалистов, при котором первоочередной целью является нахождение альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации
- 8 *Синектический штурм* внешне похож на мозговой штурм и также используется для разрешения проблемной ситуации на основе организации деловой дискуссии.
- 9 *Деловая переписка* — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информации
- 10 *Телефонный разговор* — дистанционное общение между личностями за счет использования специальных технических средств.

7.2. Публичные выступления

Теоретики ораторского искусства рекомендуют разбивать подготовку к выступлению на три этапа: организация логической канвы, поиск формы сообщения, репетиция.

При *организации логической канвы* надо прежде всего четко выявить ту главную мысль, которую вы хотите изложить, доказать в своем выступлении. Здание речи надо строить таким образом, чтобы все его части работали на эту сверхзадачу. Сам же логический скелет здания следует делать предельно ясным и стройным, ибо, как говорил Аристотель, главное достоинство речи — в ее ясности.

Кроме того, речь должна быть выразительной. К числу важнейших выразительных средств речи относятся *тропы* — употребление слов в переносном значении. К тропам относятся эпитеты, сравнения, метонимии, синекдохи, метафоры, гиперболы, литоты, перифразы и другие.

- *Эпитет* оживляет слово, придает экскурсионному объекту большую выразительность.
- *Сравнение* обычно строится на сопоставлении двух предметов или явлений, имеющих одинаковые признаки, и оформляется с помощью союзов «как», «как бы», «как будто», «ровно», «словно», «точно».
- *Метонимия* представляет собой перенос значений по смежности явлений («весь город обсуждал это событие», «съел целую тарелку» и др.)
- *Синекдоха* — обозначение целого через его часть. К примеру, синекдоха М. Лермонтова: «И слышно было до рассвета, Как ликовал француз».
- *Метафоры* — сближение слов по сходству или контрасту их значения. Например, метафора А. Ахматовой «Пустых небес прозрачное стекло».
- *Гиперболы* (преувеличения). Например, «редкая птица долетит до середины Днепра» (преувеличение величины реки).
- *Литоты* — преуменьшение свойств, качеств объекта, человека, например, «мальчик с пальчик».
- *Перифраз* — замена наименования предмета описательным оборотом речи. Вместо льва можно сказать «царь зверей», понятие «бывалый человек» заменить выражением «тертый калач».

В процессе *поиска формы выступления* следует учитывать и такие рекомендации знатоков ораторского искусства. Если содержание выступления предназначено в основном для апелляции к разуму слушателя, то форма выступления строится с таким расчетом, чтобы возбудить эмоции. Жест, мимика, телодвижения, интонации голоса — с помощью этих средств опытные ораторы воздействуют на эмоции человека. Помните, органы чувств человека склонны к утомлению.

При подготовке выступления, как советуют наставления для ораторов, следует учитывать настроение будущей аудитории. Если, как полагаете, она настроена негативно к идеям, которые вы собираетесь утверждать, то сначала завоюйте их симпатию интересным примером, заинтригуйте чем-то и пообещайте выдать развязку в конце. Если собираетесь доказать новую, сложную идею — разделите общий объем информации, которую необходимо дать слушателям, на ряд «порций», распределите их в порядке возрастающей сложности и последовательно, не торопясь, сообщайте их.

Итак, если сформулировать главное, что подсказывает опыт оратору, то можно, пожалуй, обойтись одной фразой «Выступая, будьте творцом, создателем своей речи, и вы покорите сердца слушателей».

На этапе подготовке и в процессе публичного выступления рекомендуется соблюсти следующие четыре правила, сформулированные крупнейшим специалистом в области ораторского искусства Дейлом Карнеги:

1 Начиная речь с сильным и упорным стремлением достичь цели. Помните, что от силы вашего стремления к цели будет зависеть быстрота достижения ваших успехов.

2 Готовьтесь к выступлению. Вы будете чувствовать себя неуверенно, если не будете хорошо знать то, о чем вы собираетесь говорить.

3 Проявляйте уверенность. «Чтобы чувствовать себя смелым, — рекомендует профессор Уильям Джеймс, — действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливом мужества».

4. Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели.

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения

- *нелогичность* (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументация излагаемого материала, отсутствие ясности и точности в достижении поставленных целей);
- *проблема самовыражения* (недостаточная эмоциональность, «зжатость», монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния внешним признакам);
- *эгоцентризм* (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);
- *некомпетентность* (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);
- *проблема контакта* (трудности контакта с аудиторией, не удается добиться расположения слушателей и т. п.);
- *проблема самоконтроля* (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т. п.).

- проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачное прекращение разговора)

Человеку, публично защищающему свое мнение, можно порекомендовать лично вести дискуссию, если он заранее продумает возможные вопросы оппонентов и по стараетсЯ предугадать сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить его. Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

- Наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме. (Сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это.)
- Ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию. (Возможно прореагировать с юмором, либо дать ответ серьезным тоном, подчеркнув недопустимость недооценки обсуждаемого вопроса.)
- Сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» его эрудицию и находчивость. (Ответить лучше. «Нельзя объять необъятное», или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании».)
- Вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также несурзные вопросы и критика тех, кто невнимательно слушал и не до конца понял суть обсуждаемого дела. (Здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...».)
- Вопросы замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (Может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются».)
- Вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов. (Поскольку в такой ситуации задается самолюбие выступающего, важно не отклониться эмоциональной вспышкой, а, оценив, насколько провокационен вопрос, ответить заранее продуманной фразой.)

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны»: свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечную зажатость». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

7.3. Деловая беседа

Деловая беседа — одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа более лично ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между собеседниками. В мире бизнеса или политики такого рода общение представляет устный контакт между сторонами, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы реализуют следующие функции.

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль над начатыми мероприятиями;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Деловая беседа как правило состоит из пяти фаз:

- начало беседы — фаза № 1;
- передача информации — фаза № 2;
- аргументирование — фаза № 3;
- опровержение доводов собеседника — фаза № 4;
- принятие решения — фаза № 5.

Лицам, ведущим беседу, следует придерживаться такой структуры, хотя это не всегда возможно.

1 *Начало беседы.* Очень часто первая фаза беседы осуществляется лишь частично или вообще пропускается. На первой фазе беседы необходимо:

- установить контакт с партнером;
- создать приятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание и интерес партнера к беседе;
- если необходимо, перехватить инициативу в свои руки.

2. *Передача информации.* Данная фаза логически продолжает начало беседы и одновременно является переходной к фазе аргументации. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы, передача информации, закрепление информации и обозначение нового направления информирования. Для подготовки к данной фазе рекомендуется

- собрать необходимую информацию по проблемам партнера,
- выявить его мотивы и цели;
- передать ему запланированную информацию;
- проанализировать позицию партнера по услышанной информации.

3. *Фаза аргументации.* На данной фазе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме. Для достижения целей нашей аргументации важно:

- оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны,
- помнить, что доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу;
- продолжать оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседниками,
- не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная» натура,
- попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои идеи, соображения. Ручка и бумага являются, как правило, наиболее важными вспомогательными средствами в деловых беседах. Публикации и брошюры рекомендуется использовать для подкрепления своей аргументации, они должны быть подобраны строго по тематике, а их объем ограничен. Кроме того, нужно точно знать, где и что искать, то есть досконально знать их содержание.

4. *Фаза нейтрализации замечаний собеседника.*

Чаще всего встречаются следующие виды замечаний: невысказанные замечания, отговорки, предрассудки, ироничные замечания, стремление получить информацию, желание показать себя, субъективные замечания, объективные замечания, общие сопротивления, «последняя попытка»

Для их нейтрализации (опровержения) чаще всего применяются следующие приемы: ссылки, цитаты, «бумеранг» («именно потому что мы и говорим о том, что»), сжатие, одобрение и уничтожение, переформулировка, условное согласие,

«эластичная оборона», принятые предпосылки, сравнения, метод опроса, прием «да, но», защитные меры, предубеждение, доказательство бессмысленности, отсрочка.

5 Фаза принятия решений и завершения беседы. Здесь особенно важен опыт, здесь требуются деликатность и внимание к собеседнику. Успешно завершить беседу — значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей этой беседы.

Существует порядок завершения деловой беседы

1 В связи с окончанием беседы свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью.

2 Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник.

3 Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий наш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.

4 Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

7.4. Подготовка к деловой беседе и установление контакта

Детальная структура деловой беседы может быть выражена следующими элементами:

- 1 Подготовка к деловой беседе.
- 2 Установление места и времени встречи
- 3 Начало беседы установление контакта
- 4 Постановка проблемы и передача информации.
- 5 Аргументация
- 6 Опровержение доводов собеседника.
- 7 Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта, либо конфронтация участников.
- 8 Принятие решения
- 9 Фиксация договоренности
- 10 Завершение контакта
- 11 Анализ результатов беседы, своей тактики общения

Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликтных ситуаций, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т.п.), является трудным и ответственным делом. Она включает составление плана беседы с установлением ее основных задач, поиск подходящих путей для их решения, анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана, прогноз возможного исхода беседы, сбор необходимой информации о будущем собеседнике, отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения — давление, манипуляция, просьбы о помощи, сотрудничество

Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному — в зависимости от установок участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление ее затруднено. Позиция «снизу» реализуется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит следующим образом. «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

В преддверии разговора следует проверить свою готовность к нему, задав себе вопросы:

- 1) Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?
- 2) Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил ли недовольство?

- 3) Могу ли я обойтись без этого разговора?
- 4) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?
- 5) Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать?
- 6) Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?
- 7) Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе (ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.)?
- 8) Какие вопросы я задам? Какие вопросы может задать мой собеседник?
- 9) Как я буду себя вести, если мой собеседник:
 - а) во всем со мной согласится,
 - б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
 - в) не отреагирует на мои доводы,
 - г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям,
 - д) попытается скрыть свое недоверие.

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих шагов.

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. (Если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого.)

2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительнее доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

Начало беседы означает встречу и вступление в контакт. Тип его («сверху», «снизу», «наравне», дружелюбный, нейтральный, «агрессивный») устанавливается еще до того, как произнесены первые слова, в соответствии с тем, как вошел человек, каковы его поза, взгляд, интонация, расположение в пространстве. Соответственно, «встреча гостя» происходит по-разному: в одних случаях один подходит к другому, в других — всего лишь слегка приподнимает подбородок, в третьих — кивают, в четвертых — полностью игнорируют вошедшего, углубившись в свои бумаги. В качестве приветствия могут быть улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например, «Родитель Взрослый») установить контакт сложнее; кто-то из собеседников должен изменить его тип, или «Взрослый» вынужден перейти в позицию «снизу», просителя, «Ребенка». Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то «вежливых» фразах, то можно использовать стандартные «Как дела? Как настроение». При ответе «В порядке», следует переходить к формулировке беседы. В случае с реакцией «Да так себе», необходимо снять остроту состояния, чтоб человек выговорился «А что?» — «Да », при этом, не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое выливается в.

- неуверенность, обилие извинений: «Извините, если я вам помешал »; «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать »;
- неуважение, пренебрежение к партнеру: «Давайте с вами быстренько рассмотрим », «Я случайно проходил и заскочил к вам »;
- фразы «нападения» («что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу создается барьер между собеседниками)

Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению. Чтобы начать беседу, прибегают, чаще всего, к четырем основным приемам. Это:

- метод снятия напряжения; его цель — установить тесный контакт; включает несколько приятных фраз личного характера, может быть легкая шутка,
- метод зацепки, это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотичный случай, краткое изложение проблемы,
- метод стимулирования воображения; постановка ряда вопросов, которые должны быть рассмотрены в беседе, цель — пробудить интерес к беседе,
- метод прямого подхода (непосредственный переход к делу, без вступления), но он уместен для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, скатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом, к тому же собственный достойный внешний вид (имеет значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы. Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают процесс «присоединения» к собеседнику, к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе, используя соответствующие слова (согласно визуальной, аудиальной или кинестетической систем)

7.5. Постановка проблемы и передача информации в деловой беседе

Постановка проблемы и передача информации — важный этап беседы. Постановка цели бывает различной.

1 Цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение распределяется на обоих собеседников.

2 Цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, кратко описывается сама ситуация). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход: например, начальник цеха говорит директору «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за его выполнение, а будет ли тем самым решена сама проблема — это его не должно волновать.

3. Иногда (специально или неумышленно) в беседе происходит манипулирование собеседником. Например, цель поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному решению, т. е. ответственность за решение проблемы вроде бы разделяют двое, а способ исполнения задан лишь одним человеком.

4. Встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т. е. на другого человека перекладываются и решение, и ответственность за него.

Относительно передачи информации собеседнику в ходе беседы нужно дать такие рекомендации:

1 Использовать «язык» собеседника при передаче ему информации, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе общения.

2 Приступать к передаче информации, разделяя подход «Вы», т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например вместо «Я бы хотел », сказать «Вы хотите ...», вместо «Я пришел к выводу » — «Вам будет интересно узнать, что ...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно » заменить на «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что ...».

3. Привести способ передачи информации в соответствии с мотивами и уровнем информированности собеседника, его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

4. Стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику продемонстрировать его знания, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных) Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?». Это исключает односложные ответы — «да» и «нет»

5. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно за невербальными (жестами, мимикой), и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.)

Например, заметив непроизвольный жест собеседника — «потирание лба, пере носицы», «сведение бровей», — лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обиль ной, либо сложно изложенной информации). Если партнер касается кончика носа, кривит губами, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение. Когда он начинает потирать подбородок, то это непроизвольный сигнал, что он готов принять какое то решение. Если у вас есть опасения, что это решение не будет соответствовать вашим планам, то лучше невербальным образом отсрочить его принятие (например, подайте вашему визави в руки какой то документ, бумагу, чтобы прекратить указанный жест).

Для успешной передачи информации и формирования у собеседника требуемого мнения, важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам. Они

ПРАВИЛА

- профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и гл у бину изложения;
- ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и не досказанности;
- важна наглядность. максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения,
- повторение основных положений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации,
- элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;
- разумный объем информации не позволит вам быть нудным, что вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);
- определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместной, когда нужно высказать не очень приятные для собеседника соображения или па рировать его «выпады»,

- постоянная направленность на реализацию основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения;
- ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации собеседником, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

7.6. Закономерности аргументации при ведении деловой беседы

Фаза аргументации естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, выбирается определенная позиция относительно данной проблемы как вами самими, так собеседником, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Чтобы аргументация достигла цели, необходимо:

1 Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника

2 Способ аргументации и скорость ее представления должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять быструю подачу и большой объем аргументов, но и тогда доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если бы они были преподнесены все сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход просто необходим). Не забывайте, что «излишняя» убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно, если у него «агрессивная натура» (эффакт бумеранга).

3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающих из этих фактов, интересующие вашего собеседника

В аргументировании выделяют две основные конструкции доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Для построения аргументирования обеих конструкций используются следующие основные методы:

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

Метод излечения выводов основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

Метод «да — но». В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше — плюсов или минусов.

Метод кусков заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно»

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. **Метод игнорирования.** Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию. Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. Когда ваш партнер изложил свои аргументы, вы берете слово и ему вообще не возражаете, а, к изумлению всех присутствующих, на оборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» — теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Выше указаны методы аргументирования, основанные на логических доказа-

7.7. Спекулятивные методы аргументирования и демагогические приемы

А теперь рассмотрим спекулятивные методы аргументирования, которые лучше называть «уловками» и применять, конечно, в серьезной дискуссии не следует, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

Техника преувеличения. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное во время, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую все же нельзя применять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не посылаете его примеру, а хладнокровно объясните присутствующим его вероломство. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

Техника изоляции. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и праподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно прадотвратить любой маневр подобного рода.

Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

Техника апелляции. Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, вызывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко сделать, так как такая техника направлена на чувства партнеров и блокирует путь к разуму.

Техника вопросов-капканов. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы.

Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление.

Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»

Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучшие всего сразу же от них оттородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка демагогия, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отставанием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

Демагогия без нарушения логики находит свое выражение в следующих приемах:

- пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;
- пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;
- пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;
- создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

Демагогия с незаметным нарушением логики:

- использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;
- из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;
- подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

Демагогия без связи с логикой:

- использование словесных блоков «одноразового действия»,
- ответ на незаданный вопрос, но близкий по теме;
- ссылка на авторитет неспециалиста;
- смешение в одной фразе верного и неверного утверждения,
- неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;
- признание своих мелких и несущественных ошибок.

7.8. Тактика аргументирования

Если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Тактики аргументирования включают:

Применение аргументов. Фаза аргументации имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации, уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации), уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» — ими можно «выстрелить» лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления».)

Выбор способа аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

Устранение противоречий. Важно избегать обострения или конфронтации. Если же все это произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности

- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;
- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы «остыли», а потом вновь вернуться к тому же вопросу

«Стимулирование аппетита». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на

основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

Двусторонняя аргументация. Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

Очередность преимуществ и недостатков. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

Персонализация аргументации. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например. «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?». Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Если вы хотите покриковывать своего собеседника так, чтобы его не обидеть, укажите на аналогичные ошибки у других, и не прямо, а косвенно, или поговорите сначала о собственных ошибках. Критику всегда легче выслушивать, если критикующий начинает с признания, что и он далеко не безгрешен.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный

путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что очень возможно сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько правил:

- Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника
- Употребляйте терминологию, которая понятна вашему собеседнику, так как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он будет не в состоянии понимать вашу аргументацию.
- Используйте более корректные и психологически приемлемые фразы.

Плохо

Я могу это доказать...

Вы, конечно, еще об этом не знаете

Вы поймете позже, что...

Мы вам поможем...

Все же вы должны признать, что...

Лучше

Сейчас вы сможете убедиться, что...

Вам, конечно, известно, что...

Согласны ли вы с тем, что...

Вы сможете добиться...

Не думаете ли вы, что...

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя наглядные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии понять их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

7.9. Методы опровержения замечаний собеседника

Решающую роль в беседе играет фаза нейтрализации замечаний собеседника, или опровержения.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонента, то:

- выслушайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;
- выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали суть вопроса,
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно, независимо от его собственного мнения (например: «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему)

Почему возникают замечания? Это могут быть защитные реакции, «спортивная» позиция, исполнение роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья. Какие виды замечаний встречаются? Невысказанные, оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, — «придирки», объективные замечания — по сути, проблемы, общее сопротивление, «последняя попытка».

Важно оперативно проанализировать их, причины возникновения замечаний и выбрать подходящий прием «нейтрализации». Таковыми будут ссылки на авторитеты, цитаты, переформулирование, условное согласие, одобрение, сравнение, сократовский метод (от поиска частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия), «эластичная оборона», отсрочка. Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят лишь к усилению конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «неприклонности» и «детских обид».

Полезно учитывать не только предметные установки (мнения собеседника), но и его позицию в межличностном взаимодействии, выбирая, соответственно приемы нейтрализации замечаний. Так, «Родитель» и «Ребенок» глухи к доводам рассудка, поэтому «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Ин

интересно! Перспективно!»), а для «Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» не поддаются влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Такая позиция активизируется невербальной демонстрацией установки быть «на равных», подчеркнутой серьезностью, а также вербальным обсуждением ситуации с использованием слов: «разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т. п.» Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути к решению проблемы.

7.10. Принятие решения – завершающая фаза беседы

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений.

Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно.

Вы сразу делаете заключение: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно»

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких приема: «прямое ускорение» и «косвенное ускорение».

«Прямое ускорение». Пример такого приема «Мы сразу будем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел принять решение и поэтому он отвечает «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать». Такой прием часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».

«Косвенное ускорение». Этот прием позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи. Существует четыре варианта этого приема.

Гипотетический подход. Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и при выкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: «Если...» «В случае если...», «Предположим, что...»

Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы обе альтернативы вас устраивали.

Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключаются с решения, которое предстоит ему принять, т.е. он будет временно освобожден от психологического давления ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы «косвенного ускорения» принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем и принятия окончательного могут осуществляться либо как сотрудничество, равноправие и взаимная ответственность, либо в форме авторитарного волеизъявления одного из партнеров и добровольного либо вынужденного согласия, подчинения другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в этот момент, то не удивляйтесь, когда начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать, исходя из своих установок.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет сомневаться. Пользуйтесь достоверной аргументацией, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но, если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на такого человека безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника, пока не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — более мягкие или более жесткие по форме — произнести.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

Фиксация договоренности и прекращение контакта — заключительный «аккорд» беседы. Итоги ее должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот при партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым соглашением. Прекращение контакта осуществляется сначала невербально: изменяется поза, человек отводит глаза, встает, затем черед прощания на словах — «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т.п.

Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы:

1. Последовательно ли вы провели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны?

2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти.

3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение?

4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора?

5. Сумели ли вы добиться максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло?

6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, но тот в большей мере и ответственен за разрешение проблемы. Существует правило «вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным. Важно предоставить подчиненному возможность высказать свое мнение, полезно, чтобы он сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и устраняет формальность отношения («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

7.11. Основные принципы успешного ведения деловой беседы

1 Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить. Поэтому первый принцип — привлечь внимание собеседника (начало беседы)

2 Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны заинтересовать собеседника — это второй принцип (передача информации).

3 Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это третий принцип ведения деловой беседы — принцип детального обоснования (аргументация)

4. Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, четвертый принцип — выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний)

5 И пятый, основной принцип ведения деловой беседы заключается в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения)

7.12. Деловые переговоры

Деловые переговоры — форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению. Переговоры по сравнению с деловой беседой имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.)

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Оно максимально отвечает законным интересам обоих партнеров, справедливо регулирует противоречивые точки зрения, является долговременным, учитывает интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, для этого необходимо сотрудничество сторон, когда происходит сближение интересов и отыскивается обоюдная выгода, на основе взаимоприемлемого варианта решения спорного вопроса.

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, например, такие:

- жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и, соответственно, вынужденное подчинение, капитуляция другой, либо открытая конфронтация сторон;
- «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на недопущение конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «несгибаемого» участника.

Сторонники «жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для них самих. Приверженцы «мягкого подхода» (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому идут на уступки для развития отношений, выдвигают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж+Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция, Ж+М = выигрыш Ж, М + М = компромиссное решение. Это все разновидности *позиционного торга*, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную установку. Тогда доминирует «гонор» желание «спасти лицо», и достижение согласия становится все менее вероятным,

поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Характер деловых переговоров определяется их целями, которыми чаще всего выступают

- элементы профессиональной деятельности;
- проблемы, представляющие взаимный интерес;
- координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т.д.

Организация деловых переговоров предполагает

- определение времени деловых переговоров — оно выбирается, исходя из прогнозируемой продолжительности, наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня — через полчаса час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов.
- выбор места проведения деловых переговоров — согласовывается между участниками, перед встречей подготавливается для создания комфортности и деловой обстановки,
- формирование количества участников — формируется в соответствии с компетенцией сотрудников по рассматриваемым вопросам,
- сбор и обработка информации — выполняется: а) по существу рассматриваемой проблемы, б) на базе данных фирмы, с которой планируется проведение переговоров; в) о руководстве фирмы и о тех, в кем придется вести переговоры.

Ход переговоров укладывается в следующую схему начало беседы — обмен информацией — аргументация и контраргументация — выработка и принятие решений — завершение переговоров.

Выделяется несколько методов ведения деловых переговоров:

- *жесткий подход* — стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую намерены лишь в крайних случаях; такой метод редко бывает эффективен, он создает благоприятную почву для уловок, ведет к напряженности и иногда — к разрыву отношений,
- *позиционный торг* — стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности, такой метод тоже малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами;

- *мягкий подход* — стороны занимают дружелюбные позиции, избегают споров и конфликтов, но в то же время не идут на бесконечные уступки в ущерб себе;
- *принципиальные переговоры, или переговоры по существу* — наиболее эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися сторонами, возможен при реализации следующих условий: а) отличать личностные мотивы от предмета переговоров, б) интересы дела должны стоять выше позиций участников переговоров, в) в переговорном процессе должны быть использованы объективные критерии и соответствующие правовые нормы

Согласно другой классификации, выделяется вариационный, компромиссный и интеграционный методы ведения переговоров.

- *вариационный метод*, который предполагает поиск ответов на следующие вопросы: в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, какие аргументы необходимы для ответа на вопросы партнера, какие предложения партнера следует обязательно отклонить,
- *метод интеграции*, который предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода целесообразно когда, например, партнер подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций,
- *компромиссный метод* при котором согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

Оценка достигнутых в процессе переговоров соглашений производится с помощью ответов на следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху или неудаче переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что и почему не было учтено в процессе переговоров;
- какие возникали неожиданности в ходе ведения переговоров;
- какой стиль поведения выбрал партнер;
- какие принципы ведения переговоров нужно применять в дальнейшем.

7.13. Эффективность принципиальных переговоров

Максимально эффективны *принципиальные переговоры* (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Они предполагают следующие процедуры:

1. Признайте наличие конфликта, очертите его как «наша проблема».
2. Разграничьте участников и предмет переговоров. Отделите людей от проблемы, т.е. придерживайтесь мягкого, дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стойте на твердой платформе при решении проблемы.
3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников.
- Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.
4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, каковы объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.
5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.
6. Отыщите объективно справедливый или взаимоприемлемый критерий, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало справедливые, объективные нормы и критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т.п.) и не зависело от воли или каприза сторон. Главное — попытайтесь достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению.
7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений»

7.14. Противодействие манипулятивным приемам ведения деловых переговоров

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается манипулятором, т.е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и «слабости» для достижения своих корыстных целей. Для этого он использует следующие приемы.

Намеренный обман. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в этом случае?

Прежде всего следует «отделить» данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете вы ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

Сомнительность намерений. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения с ее стороны, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше — конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

Неясные полномочия. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно вашему партнеру сказать: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров. Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что же делать в этом случае?

Прежде всего нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия использованию таких приемов. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т.е. открыто обсудить ее.

Если партнер ведет себя деструктивно, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды, то начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

7.15. Правила ведения деловых переговоров

Для успешного ведения деловых переговоров целесообразно соблюдать несколько правил, которые хорошо описаны американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри:

Правило первое. Прежде всего надо постараться отвлечь вашего партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Вместо того, чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на совершенствование этих вариантов. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например, «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Такова тактика ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог.

7.16. Национальные стили ведения переговоров

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же.

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую альтернативную компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе ведения переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции уводят различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Английский стиль ведения переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны.

Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т.д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержаны и корректны. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму перескупить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль ведения переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут пе

переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

Немецкий стиль ведения переговоров в отличие от французского стиля характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Нужно обращать внимание и на приверженность к титулам. Поэтому еще до начала переговоров следует уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Японский стиль ведения переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как прием давления.

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление

создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует

У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности основана практика японцев в деловом общении между собой. Точность во всем — во времени начала и окончания переговоров, выполнении обещаний, взятых на себя обязательств — одна из важнейших черт японского стиля переговоров.

Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

На переговорах с японцами случаются замешательства вследствие того, что на японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от употребления на других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которую они по возможности стараются избегать. В частности, когда позиция на переговорах нечеткая или если мнения внутри группы разделились, японский бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Стиль ведения переговоров южнокорейскими бизнесменами в отличие от стиля ведения переговоров японскими предпринимателями характеризуется прежде всего тем, что они предпочитают «брать быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы.

В своем поведении на переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более всего

склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. И сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретного решения.

При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. И если кто-либо из них кивает головой, это вовсе не означает согласие. Во многих случаях гордость и боязнь «потерять лицо» просто не позволяют им обнаружить непонимание. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и определяется впоследствии.

Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа: «Надо подумать» и продолжительные согласования.

Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать ответственные решения.

Китайский стиль ведения переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника.

В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотными технико-экономическим анализом и конкретными материалами.

При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица.

Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», т.е. первым высказывает свою точку зрения, первым делает предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления.

Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

Арабский стиль ведения переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений и ведении переговоров.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения — продолжение исторических традиций своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность сказывается и при ведении ими переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов — сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

Российский стиль ведения переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты

между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы обращаем внимание в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопросы, как достичь той или иной цели, являются ключевыми, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще тормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более или менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере, до недавнего времени наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести свое дело, часто подходят к переговорам довольно странно, с точки зрения их зарубежных коллег. «Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше. У наших менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше».

Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключающего любые личные симпатии.

7.17. Особенности общения через переводчика

Общаясь через переводчика, нужно соблюдать следующие правила (Кукушин В. С., 2003)

1 Говорить медленно, четко формулируя мысли, не допускать возможности двусмысленного толкования сказанного.

2 Произносить следует не более одного двух предложений подряд, учитывая, что удержать в памяти и перевести больший объем информации полно и правильно переводчик не в состоянии. К тому же некоторые языки грамматически прямо противоположны русскому. Например, в персидском и немецком языках сказуемое всегда завершает предложение, а не стоит в его середине, как в русском, английском и других.

3. Нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами и, тем более, цитированием стихов. Перевод их на другой язык требует длительной работы и невозможен в ходе динамичной беседы. Неверный перевод способен испортить атмосферу переговоров, поскольку наши пословицы и поговорки на другом языке могут приобрести двусмысленное значение, а иногда и оскорбительный смысл.

4. Необходимо учитывать реакцию партнеров и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно. Переводчик, в свою очередь, может в случае необходимости попросить любую из сторон пояснить мысль более простыми словами или повторить фразу еще раз.

5. Перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию. Доклад, речь на презентации и другие письменные материалы должны передаваться переводчику для ознакомления за день-два до выступления.

7.18. Внешний вид в деловых переговорах

Любая деталь одежды от обуви до галстука должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или юбке тщательно отутюжены, на галстуке — никаких пятен. На Западе есть правила, которые постепенно распространяются и у нас, и они гласят, что не следует приходить на работу в одной и той же одежде два дня кряду (необходимо хотя бы поменять блузу или рубашку к костюму) и нельзя надевать белые или светлые носки к темному костюму.

На официальных приемах, при встречах с незнакомыми людьми желательно носить строгую, не слишком пеструю и вызывающую одежду. Одежда для вечеринки не подходит для того, чтобы ее одевали на работу (на работу следует одеваться попроще: мини юбки, облегающие платья с глубокими вырезами, мужские шорты с цветастыми рубашками для работы не годятся).

Мужчинам не рекомендуется носить в наружных карманах рубашки и пиджака авторучки, расчески, очки и т. п. Всю подобную мелочь нужно держать во внутренних карманах пиджака. В жаркую погоду, когда на вас только рубашка, следует носить с собой небольшую специальную сумку (барсетку).

Деловой мужчина должен выглядеть солидным и уверенным в себе; деловым и привлекательным, порядочным, внушающим доверие, не без претензии на изящество и элегантность.

Искусство сочетания элементов одежды всегда должно учитывать цвет, линию, фактуру и стиль.

Линия. Это не столько общий силуэт одежды, сколько общее направление линий на пиджаке, рубашке, галстуке, на костюме — они располагаются либо вертикальными полосами, либо клетками. Основная рекомендация: линии элементов одежды не должны резко пересекаться друг с другом, но и не должны сливаться.

Фактура материала. Для мужчин — это одежда с гармонирующей фактурой. Например, прекрасно сочетание фланелевого костюма и блестящего шелкового галстука.

Стиль. Надо учитывать соответствие стилей элементов одежды. Дисгармонично, например, будет выглядеть деловой, несколько консервативный костюм в сочетании с клетчатой спортивной рубашкой.

Единства стиля легче всего добиться, выбирая однотонные элементы одежды, например, темно-синий костюм, белую рубашку и темно-красный галстук. Однотонный костюм должен быть основным элементом одежды делового мужчины. Такой костюм обладает свойством хорошо сочетаться с однотонными цветами и рисунками других

элементов одежды, что упрощает выбор правильной комбинации костюм — рубашка — галстук. Костюм может быть синим, серым, бежевым, коричневым.

Для однотонного костюма имеется три основных варианта: однотонная рубашка, однотонный галстук, рубашка с рисунком, однотонный галстук, однотонная рубашка, галстук с рисунком.

Костюм в полоску С ним не следует надевать клетчатых рубашек, так как клетки диссонируют с полосками костюма и не сочетаются с его деловым, серьезным стилем. Здесь будет к месту однотонная голубая или белая рубашка. К полосатому костюму с однотонной рубашкой больше подойдут галстуки в горошек, с ромбиками, треугольниками.

Клетчатый костюм Это уже сложнее: рубашка должна быть только однотонной, галстук — без строгой направленности рисунка или одноцветный. Сочетание коричневых и синих тонов придает внешнему виду авторитетность и солидность.

При выборе костюма оранжевых, бурых или золотистых тонов в сочетании с белой рубашкой подойдет только галстук, подчеркивающий оранжевую, бурую или золотистую составляющую костюма.

В деловых ситуациях не следует отдавать предпочтение одежде ярких расцветок, так как такой костюм привлечет к себе внимание и требует особо тонкого вкуса и большого опыта.

От сочетания рубашки и галстука меняется общий вид любого костюма. Галстук — может быть главным показателем вкуса и статуса, хотя большинство мужчин уделяет ему мало внимания. Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку ремня. Лучший материал — шелк, шерсть и хлопок.

Шелковые галстуки идут к различным тканям и годятся для любых ситуаций. Шерстяной вязаный галстук больше подходит к спортивной одежде. Галстук из шерстяной ткани — к теплой спортивной куртке.

В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. В застегнутом пиджаке входят в кабинет, к знакомым, в ресторан, в зрительный зал театра, сидят в президиуме или выступают с докладом, но при этом следует знать, что нижнюю пуговицу пиджака никогда не застегивают. Расстегнуть пуговицы пиджака можно на обеде, ужине или сиди в кресле.

Цвет мужских носков должен быть в любом случае темнее, чем костюм, что создает переход от цвета костюма к цвету обуви. Носки должны быть достаточно длинные, чтобы не были видны обнаженные ноги. Лакированная обувь должна надеваться только к смокингу.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды и ткани, чем мужчина. Основное правило, которое следует соблюдать при выборе

одежды, — это соответствие времени и обстановке. Поэтому не принято приходить на работу в офис в Роскошных платьях. Для таких случаев подойдет элегантное платье, костюм или платье-костюм.

Обычно цвет одежды подбирают с таким расчетом:

- блондинкам больше всего подходит синий цвет;
- брюнеткам — желтый;
- блонд цвет идет людям с розовым оттенком кожи лица;
- черный цвет поглощает блеск других цветов.

Главная опасность, которая подстерегает женщину при выборе делового костюма, — его гиперпровокационность. Деловой костюм демонстрирует не только финансовые возможности деловой женщины, но и ее воспитание, вкус, знание делового этикета. Классический стиль в наши дни очевидно тяготеет к умеренно-свободным, демократичным линиям, допускающим сочетание с другими стилями.

Некоторая демократизация классики проявляется прежде всего в свободном покрое жакета. Он притален — но слегка, и это не акцентируется. Все остальное жестко не регламентировано. Пиджак может быть и двубортным, и однобортным; до, ниже и выше линии бедер. Цветовая гамма костюма не пестрая: серый, бежевый, разнообразные оттенки темно-синего, глубокого бордового, коричневого и черного. Надо помнить, что один и те же цвет и фактура ткани могут быть приемлемы на одном деловом мероприятии и совершенно недопустимы на другом. Например, костюм из хлопка по этикету можно надеть лишь в том случае, если вы с деловым партнером завтракаете или обедаете в ресторане на открытом воздухе. В костюме чисто-белого цвета вы можете появиться только в летнее время на ужине.

7.19. Деловая дискуссия

Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений по сути решаемой проблемы)

Целью дискуссии может быть:

- сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме;
- поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
- выбор оптимальной альтернативы

Выделяется ряд этапов деловой дискуссии

- 1 Вступление в контакт
- 2 Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии)
- 3 Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
- 4 Выдвижение альтернативных вариантов.
- 5 Конфронтация участников.
- 6 Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства
- 7 Установление согласия благодаря выбору наиболее приемлемого или оптимального решения

Незффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не поднимаясь к уровню совместного решения проблемы

Есть самые разные способы установить контакт. Это «пристраивание сверху», «снизу», «на равных» (посредством позы, взгляда, темпа речи, инициативы). Например, прямая осанка, подбородок поднят так, что его линия оказывается параллельной линии пола, жесткий немигающий взгляд или вообще отсутствие контакта во взора, медленная речь с паузами — все это олицетворяет «доминирование сверху». При нижненность, постоянные движения глаз вверх и вниз, быстрый темп речи — знаки позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечное раскрепощение, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение к нему участников. Способность понимать предметные позиции партнеров (т.е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную — непреложное условие для успеха делового общения. В дискуссии значительна роль ведущего. Он должен:

- 1 Сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему)
- 2 Установить время дискуссий (20–30–40 минут или более)

3. Заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия)
4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы
5. Организовать обмен мнениями (желающими или по кругу)
6. Активизировать пассивных участников (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь)
7. Собрать максимум предложений относительно решения обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников).
8. Не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии)
9. Уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников.
10. Помогать группе прийти к согласованному мнению.
11. Четкое подведение итогов, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами, определение вклада каждого в общий итог, вынесение благодарности участникам.

7.20. Деловые совещания и собрания

Деловое совещание — форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц посредством обмена мнениями для выработки и принятия решения.

1 *По принадлежности к сфере общественной жизни* выделяют административные, научные или научно-технические, политические, профсоюзные и объединенные совещания.

2 *По масштабу привлечения участников:* международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние.

3 *По месту проведения:* местные и выездные.

4 *По периодичности проведения:* разовые, постоянно действующие, периодические.

5 *По количеству участников:* в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек);

6 *По основной задаче:* инструктивные, оперативные (планерки), проблемные.

7 *По стилю проведения:* авторитарные, свободные (без повестки дня), демократические, дискуссионные (мозговой штурм, синектический штурм).

8 *По дистанционированности участников:* очные и селекторные (при помощи автоматических телефонных станций, устанавливающих соединение руководителя с участниками совещания, находящимися на своих рабочих местах).

Теория менеджмента предлагает следующую классификацию собраний и совещаний по их назначению:

- *Информативное собеседование.* Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении.
- *Совещание с целью принятия решения.* Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.
- *Творческое совещание.* Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

Любое совещание и собрание эффективно только в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения. М. Браим отмечает, что в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным.

В деловых совещаниях могут участвовать 7–9, максимум 12 человек, большое количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения

должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия. Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания. Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение.». Главное — не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться: 1) высказывания по кругу или 2) метод мозгового штурма. При конфликте мнений могут быть две формы: **конкурентно-соревновательная** или **кооперативно-сотрудничающая**. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, и остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый — Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый — Взрослый», а на самом деле «Родитель — Ребенок», т.е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того, как все высказались, руководитель парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, облизывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенок».

7.21. Методы и навыки ведения телефонных переговоров

Телефон является неотъемлемым атрибутом современного человека. Современную деловую жизнь невозможно представить без *телефона*. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20–30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. *Голос, тон, тембр, интонация* внимательному слушателю говорят очень много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: «идет», «добро», «лады», «пока» и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи: быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как вы меня слышите? Не могли бы вы повторить...?

Извините, очень плохо слышно. Простите, я не расслышал, что вы сказали, и т.п.

Правда, чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (потому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т.е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30–40% занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться заранее: подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п.

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например

Итак, по этому вопросу мы договорились ?!

Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения ?

Как я Вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа

При подготовке к деловой беседе по телефону постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

- 1) какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
- 2) можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
- 3) готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник;
- 4) уверены ли вы в благополучном исходе разговора;
- 5) какие вопросы вы должны задать;
- 6) какие вопросы может задать вам собеседник;
- 7) какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его;
- 8) какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время

разговора;

- 9) как вы будете вести себя, если ваш собеседник.

- решительно возрезит, перейдет на повышенный тон;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам, информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше подготовить *специальный бланк*, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов.

После появления телефонного звонка как можно быстрее поднимите трубку, так как звонок является сильным слуховым раздражителем, мешает работать другим людям, негативно воздействует на нервную систему. Сняв трубку, тотчас же нужно четко представиться или назвать свое учреждение. Это поможет избавиться от ошибочных вызовов. После представления идет приветствие абонента. Для последнего ответ по телефону формирует впечатление не только о говорящем лично, но и обо всем учреждении в целом. Следует стараться не допускать начала разговора с односложных слов типа «Да», «Слушаю», а начать приветствие со слов «Добрый день (утро, вечер)». Если представление сделано невнятно клиенты зачастую прерывают разговор, решив, что ошиблись номером.

Существует ряд выражений, которых надо избегать в ходе телефонных разговоров. К такого рода табу, в частности, относятся выражения:

- «Я не знаю», — подобная фраза способна подорвать доверие к произносящему ее и к его организации. Даже если вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

- «Мы не сможем этого сделать», — прежде чем произносить эту фразу, подумайте, что она будет означать для человека, обратившегося к вам, возможно, с последней надеждой. Поэтому старайтесь во время разговора в первую очередь сосредоточиться на том, что вы можете сделать для звонящего, а не на обратном.
- «Вы должны...» Эта фраза — серьезная ошибка. Чаще всего звонящий вам ничего не должен. Поэтому формулировку лучше выбрать помягче: «Для вас имеет смысл...», «Лучше всего было бы...».
- «Подождите секундоку, я скоро вернусь». Скажите собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Вы готовы подождать?».
- «Нет», произнесенное в начале предложения, настраивает звонящего на то, что позитивное решение его вопроса невозможно или трудно выполнимо. Служащий должен не только приложить все усилия к осуществлению положительного решения вопроса, но и по мере его решения вселять надежду в обратившегося за помощью.

Джон Ягер выделяет следующие наиболее важные принципы этики общения по телефону:

1 Если там, куда вы звоните, вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

2 Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.

3 Грубейшее нарушение — не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.

4 Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.

5 Если разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника будет достаточно времени на беседу.

6 Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.

7 Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорить со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника по какому номеру перезвонить и кого позвать.

Таким образом, придерживаясь несложных правил ведения телефонных разговоров и учитывая при этом психологические особенности характера собеседников, служащий неизменно будет способствовать успеху дела.

7.22 Организация делового завтрака, обеда, ужина

Деловой завтрак — наиболее удобное время для встреч тех, кто напряженно работает в течение дня. Продолжительность — около 45 минут. Не рекомендуется для деловой встречи мужчины и женщины. Алкогольные напитки за завтраком исключаются.

Деловой обед позволяет наладить хорошие отношения с партнерами, лучше познакомиться с клиентами. В полдень человек активнее и раскованней, чем в 7—8 часов утра. Продолжительность делового обеда строго не регламентируется и обычно составляет один-два часа, из которых до получаса занимает светский разговор, как правило, предваряющий деловую беседу.

Деловой ужин носит более официальный характер, чем завтрак или обед, и по степени регламентации приближается к приему. Это определяет тип приглашений (письменные, а не телефонные), особенности одежды (костюм темных тонов). Продолжительность делового ужина два часа и более.

Место встречи. При выборе места встречи необходимо проявить воспитанность и такт. Когда вы заинтересованы в беседе, можно подчеркнуть свое уважение к человеку, назначив место встречи поближе к месту его работы. Уровень ресторана должен соответствовать положению, которое занимают приглашенные вами люди.

Организация. Необходимо строго соблюдать заранее согласованные договоренности о месте, времени и составе участников встречи (кто, где и когда будет встречаться). Только при настоятельной необходимости можно вносить изменения в заранее утвержденный план.

Рассадка за столом. Если сделан предварительный заказ, хороший тон предписывает дожидаться, пока соберутся все приглашенные, и лишь тогда усаживаться за стол.

Оплата. Оплатить счет должен либо тот, кто первым предложил встретиться, либо занимающий более высокое положение. Американцы обычно расплачиваются каждый сам за себя, независимо от рода и статуса.

Благодарность. После делового завтрака, обеда или ужина принято, по меньшей мере, поблагодарить пригласившего. Более уместной, однако, будет благодарственная записка, хотя этим элементом в деловых отношениях часто пренебрегают.

7.23. Особенности деловой переписки

Деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями

Одно из главных требований к письму — оно должно быть не длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полутора страницах машинописного текста, а еще лучше — на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения.

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких «мелочей», как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте.

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

- Торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция.
- Ответные письма с благодарностью.
- Поздравления.
- Извинения.
- Требования и запросы.
- Соболезнования.

Эти шесть видов писем в свою очередь делят на две категории: формальные и неформальные.

Служебные записки тоже делятся на виды:

- распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему распорядку учреждения, правила работы;
- благодарности и поздравления;
- напоминания, просьбы, проведение мероприятия.

Письмо должно строиться по такой схеме: *внимание — интерес — просьба — действие*.

Внимание: «Уважаемый (ая) Я хочу сообщить вам нечто интересное (важное)»

Интерес: «Мы (я) предлагаем вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь.»

Просьба: «Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы . в благо родное, патриотическое дело..»

Действие: «Мы призываем вас присоединиться к тысячам добрых людей..»

Надо только помнить, что формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

7.24. Документирование управленческой деятельности

Документирование управленческой деятельности охватывает все процессы, относящиеся к записи (фиксации) на различных носителях и оформлению по установленным правилам информации, необходимой для осуществления управленческих действий. Документирование осуществляется на естественном языке (рукописные, машинописные документы, в том числе телеграммы, телефонограммы, машинограммы), а также на искусственных языках с использованием новых носителей (перфокарты, перфоленты, магнитные ленты, карты, дискеты и др.).

Состав управленческих документов определяется:

- компетенцией и функциями организации;
- порядком решения вопросов;
- объемом и характером взаимосвязей с другими организациями,
- закрепляется в таблице документов.

Единство правил документирования управленческих действий на всех уровнях управления обеспечивается применением Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ) и унифицированных систем документации (УСД).

В соответствии с действующим законодательством и компетенцией органы управления издают следующие распорядительные документы: решения, постановления, распоряжения, приказы, указания, поручения, инструкции.

Решения, постановления и приказы издают во всех случаях, когда необходимо принять нормативный или индивидуальный акт по основному вопросу компетенции организации. Распоряжения и указания издаются по оперативным вопросам и для организации исполнения постановлений, решений и приказов.

Совместные распорядительные документы организаций, издающих одинаковые по форме документы (приказы, постановления и др.), оформляются как совместное решение, которое имеет правовую силу распорядительного документа в каждой организации, принимавшей этот документ.

Доведение до сведения подведомственных организаций, структурных подразделений документов вышестоящих органов или документов других организаций осуществляется в форме, установленной автором документа. Если способ не указан, организация решает этот вопрос самостоятельно. Протокольные решения коллегиальных органов могут доводиться до сведения исполнителей в форме, установленной положением об этих органах.

Распорядительный документ может быть отменен (изменен) распорядительным документом самой организации или вышестоящей. Действие распорядительного документа может быть приостановлено соответствующими компетентными органами.

Проекты документов, затрагивающих интересы других организаций, должны предварительно согласовываться с этими организациями. В случае разногласий к проекту прилагаются замечания или формулировка сути разногласий.

Ход обсуждения вопросов и решения, принимаемые на заседаниях коллегиальных органов, советах, собраниях, совещаниях, фиксируются в протоколах. Протоколы оформляются на основании записи хода заседаний, стенограмм, звуковых записей (текстов докладов, выступлений, справок, проектов постановления или решений, повестки дня, списков приглашенных и др.) Если ход заседания стенографируется, текст стенограммы расшифровывается, печатается, заверяется и хранится вместе с протоколом.

В пределах своей компетенции организации всех уровней управления могут направлять *письма* при осуществлении оперативных связей с вышестоящими отраслевыми и функциональными органами, подведомственными и другими организациями и отдельными гражданами. Письма, как правило, должны составляться в том случае, когда невозможен или затруднен бездокументный обмен информацией: устные разъяснения, указания (личные или по телефону), инструктирование и т.д. При необходимости срочной передачи информации составляются *телеграммы* и *телефонограммы*, документ передается через модемную связь, по факсу или телефону.

Организации на основании положений о них и других актов, определяющих их компетенцию, издают и иные документы: *планы работ, отчеты, преискурранты, стандарты, уставы, положения, правила* и др. Проект управленческого документа должен быть согласован с исполнителями (авторами текста), руководителями заинтересованных структурных подразделений или организаций.

7.25. Характеристика современного делового письма

Так как не все вопросы и не всегда можно решить по телефону или лично, то в деловом общении нередко приходится прибегать к деловой переписке. Современные формы деловой переписки сложились около ста пятидесяти лет назад в Англии. Эпистолярное же творчество существует с древних времен.

Служебное письмо включает следующие составные части:

- а) заголовок;
- б) дата;
- в) наименование и адрес получателя;
- г) вступительное обращение;
- д) основной текст;
- е) заключительная фраза вежливости;
- ж) указания на приложения

Деловое письмо — один из важнейших каналов связи предприятия, организации, учреждения с внешним миром. Через письма ведутся преддоговорные переговоры, выясняются отношения между предприятиями, излагаются претензии. Письма сопровождают материальные ценности в пути и т.д.

Очень важно, чтобы текст официального письма не допускал нескольких толкований. Ввиду превовой зависимости официальных писем их язык и стиль должны удовлетворять тем же требованиям, что и язык законов. Сегодня во многих странах активно идет процесс унификации делового письма. Так, в Англии разработан кодифицированный стиль официального общения, известный под названием Zip-Cole, что в буквальном переводе означает «код молния». Но особенно сильна тенденция к унификации делопроизводства в США, что обусловлено широкой автоматизацией информационных процессов в управлении. Унификация затрагивает все уровни и аспекты языка: его словарный состав, морфологию, синтаксис, графику, пунктуацию и стиль.

Существует несколько видов деловых писем.

Письма-приглашения. Письма приглашения с предложением принять участие в семинарах, совещаниях и т.д. обычно адресуются руководителю организации, конкретному должностному лицу, но могут быть адресованы и всему коллективу организации.

Письма-просьбы. Существует огромное количество ситуаций, дающих повод для изложения просьб от имени предприятий, организаций, учреждений. Излагая просьбу, необходимо подчеркнуть заинтересованность предприятия в ее исполнении. Простейший и наиболее распространенный вариант письма-просьбы совпадает с формой личного заявления.

Письма-предложения о совместном сотрудничестве. Логическая схема построения этих писем такая же, как и схема составления писем просьб. Они состоят из двух частей: изложения сути вопроса и предложения о сотрудничестве. Обращение перед текстом употребляется не всегда.

Сопроводительные письма. Сопроводительные письма составляются для сообщения адресату о направлении каких либо документов, материальных ценностей. Эти письма выполняют важную функцию контроля за прохождением документов и грузов, выполняя вместе с тем функцию ярлыка. В сопроводительном письме всегда употребляются стандартные выражения: направляем, посылаем, высылаем. В конце текста сопроводительного письма делается отметка о наличии приложения.

Письма-запросы. Письмо-запрос направляется в тех случаях, когда невозможно решить вопрос лично или по телефону. Они обычно используются в деловых взаимоотношениях между разными юридическими лицами. Письма-запросы предполагают обязательную реакцию адресатов в виде писем-ответов.

Письма-благодарности. В последнее время в практике работы органов государственного и муниципального управления стали часто использоваться письма-благодарности.

Информационные письма. Цель информационного письма заключается в своевременном информировании другого предприятия или заинтересованного лица о свершившемся факте.

Письма-ответы (отказы). Логическая схема письма-ответа (отказа) следующая: 1) повторение просьбы, на которую составляет ответ; 2) обоснование причины отказа (если письмо-отказ); 3) констатация отказа.

Гарантийные письма. Гарантийные письма составляются с целью подтверждения определенных обещаний или условий и адресуются организациям или отдельному лицу. Слово «гарантия» вообще может не упоминаться в тексте письма, тем не менее письмо может быть гарантийным.

7.26. Общие правила оформления документов

Официальные письма пишутся на специальных бланках, соответствующих стандарту. Для таких бланков установлен комплекс обязательных элементов (реквизитов), которые должны располагаться в определенном порядке.

Бланк официального письма представляет собой лист бумаги с воспроизведенными типографским способом постоянными элементами. Можно сказать, что официальное письмо состоит из «рамы» письма и основного текста и содержит помимо основного текста информацию об адресанте. Бланки могут быть как с угловым, так и с продольным расположением реквизитов.

Установление стандарта на формуляр-образец вызвано необходимостью унифицировать процесс его оформления, что позволяет:

- организовать централизованное изготовление бланков для писем;
- уменьшить стоимость машинописных работ;
- сократить трудозатраты на составление и оформление писем;
- облегчить визуальный поиск необходимой информации;
- расширить возможности применения вычислительной и организационной техники при обработке писем.

Документы могут содержать (в зависимости от назначения) до 29 реквизитов, однако ни один документ не оформляется полным их набором. Для каждого вида документа определен состав реквизитов в зависимости от назначения документа. Так, для официального письма рекомендуется следующий состав реквизитов.

- 1) Государственный герб Российской Федерации или герб субъекта РФ (для государственных предприятий),
- 2) эмблема организации (если письмо для негосударственных предприятий);
- 3) код предприятия по ОКПО (для внутриреспубликанской переписки), если он есть,
- 4) код документа по ОКУД (если есть),
- 5) наименование организации (полное и сокращенное);
- 6) справочные данные об организации,
- 7) дата,
- 8) регистрационный номер документа,
- 9) ссылка на индекс и дату входящего документа,
- 10) адресат;
- 11) заголовок к тексту,
- 12) текст;
- 13) подпись;
- 14) фамилия (или фамилия, имя, отчество) и телефон исполнителя

В мировой практике к настоящему времени сложились устойчивые правила поведения и общения в официальных ситуациях. В деловой переписке приняты определенные формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, аргументации. Официальный этикет регламентирует и выбор слов, и построение фраз. Например: в деловой переписке используется обращение «Уважаемый...», при этом запятая после обращения придаст письму более будничный и личный характер, а восклицательный знак подчеркнет значимость и официальный тон письма.

Обращение «Уважаемые коллеги» применяется по отношению к лицам одной профессии.

Вводные конструкции в письме смягчают категоричность изложения и тем самым вносят непринужденность в официальное письменное общение. Например: Совет просит, если это возможно, выслать необходимые данные.

В современной деловой переписке не принято употреблять местоимение «я». Вместо «Я прошу...» нужно писать «Прошу...», вместо «Я выполнил...» пишут «Мною выполнено...».

Таким образом, документационное обеспечение играет огромную роль в деловом общении.

7.27. Деловые отношения через Интернет

Основным способом делового общения в Интернет на сегодняшний день является электронная почта. Удобство времени и места общения, выражающееся в отсутствии необходимости в строго определенное время «поддавливать» собеседника в офисе или на телефоне, крайняя дешевизна этого сервиса и возможность мгновенного отклика на сообщение — все это способствовало завоеванию электронной почтой такой большой популярности.

Использование электронной почты позволяет

- отправлять файлы и документы любого формата и экономить на услугах курьера, междугородней и международной связи,
- сообщить клиенту электронной подписью в конце каждого сообщения всю необходимую информацию о вас, вашей должности, виде деятельности, компании, ее адресе и способах связи,
- пригласить посетить Ваш корпоративный web сайт,
- проводить маркетинговые исследования, рассылая клиентам и партнерам анкеты, анализ которых в дальнейшем позволит вам усовершенствовать работу компании,
- лучше узнать рынок, в том числе ожидания клиентов и их честное и объективное мнение о ваших услугах, перспективы вашей компании и фирм-конкурентов,
- собрать достаточно большое количество заказов еще до проведения дорогостоящей рекламной кампании;
- найти допущенные ошибки и исправить их.

Существуют правила, которые необходимо соблюдать, используя электронную почту:

1. Не прибегайте к спаму. Спамом может считаться любое сообщение, получение которого Вами не санкционировано или не имеющее своей темой ответ на Ваше предыдущее сообщение. Количество спама буквально увеличивается с каждым днем, они замусоривают пропускные каналы провайдеров и наши почтовые ящики. Поэтому никогда не прибегайте к спаму, если хотите иметь хорошую репутацию в Интернет.

2. Опасайтесь быть неправильно понятыми. Электронная почта не позволяет передавать иронию, сарказм и многие другие нюансы общения, поэтому общайтесь лаконично и избегайте двусмысленных формулировок.

3. Не посылайте конфиденциальную информацию по электронной почте. Интернет и электронная почта в частности, обеспечивают очень низкий уровень конфиденциальности информации. Никогда не посылайте по электронной почте

какую-либо информацию, использование или огласка которой могут повредить Вам или Вашей компании.

4. Регулируйте присвоение электронных адресов. Старейтесь не называть адреса электронной почты словами sale@. , marketing@. и т.п. Каждому приятно общаться по e-mail с живым человеком, имеющим имя и фамилию, а не с каким-то бездушным «отделом маркетинга», «отделом продаж» (например, имя.фамилия@фирма.ru)

5. Не посылайте больших сообщений. Относитесь с уважением ко всем людям, с которыми Вам приходится общаться по электронной почте. Помните, что многие из них не имеют неограниченного доступа в Интернет и вынуждены платить за каждую минуту соединения с Интернет из собственного кармана.

6. Заполняйте все поля электронного сообщения. Считается знаком вежливости заполнять поля «to» (кому) и «subject» (тема сообщения). Если Вы отвечаете на чье-то письмо, то придумайте тему немного пооригинальнее чем «Re.»

7. Отвечайте компетентно, но оперативно. Прошли те времена, когда люди ждали ответа на свои письма неделями или даже месяцами. На сегодняшний день считается нормальным ответить на письмо в день его получения или на следующий день.

8. Не используйте в письме и его теме исключительно большие буквы. Они часто воспринимаются как крик.

9. Не превозносите себя и не унижайте конкурентов. Интернет хоть и считается виртуальным, последствия способен вызвать более чем реальные.

Таким образом, Интернет сегодня расширил возможности обслуживания клиентов, а значит их удовлетворенность, которая, несомненно, сказывается и на успех фирмы.

8. ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И КАРЬЕРНЫЙ УСПЕХ

8.1. Этапы профессиональной деятельности

Можно также выделить четыре закономерных этапа профессиональной деятельности, которые, как правило, проходит работник, желающий построить карьеру.

Первый этап — поиск своего места в жизни, профессиональное самоопределение и получение соответствующего образования. Карьера выступает как эмоционально насыщенный, но слабо структурированный образ и нередко конкретизируется в значимом человеке, например, родителях, авторитетных знакомых или кумире.

Второй этап — вхождение в должность и профессиональная адаптация — характеризуется формированием реального отношения человека к избранной сфере деятельности. Зарождаются потребности в принятии на себя новой роли и в осуществлении намерений или притязаний. Точность образа будущей карьеры нарастает в течение первых двух трех лет работы и достигает предельных значений по их завершении.

Третий этап — становление в должности — характеризуется формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью. Расширяется круг интересов и изменяется система потребностей, актуализируются мотивы деятельности, возрастает потребность в самореализации и саморазвитии, повышается активность личности. Накапливается опыт, повышается квалификация и компетентность, развиваются умения и навыки, а также личностно деловые, профессионально важные качества, осваиваются новые алгоритмы решения профессиональных задач. Повышается психологическая готовность к деятельности в различных, в том числе нестандартных, ситуациях.

Четвертый этап наступает тогда, когда человек оценивает свою профессиональную карьеру как личностно-значимый факт и удовлетворен результатами собственной активности.

- На любом этапе карьеры для достижения успеха необходимы упорство и вера в себя. В жизни множества людей самые разнообразные неудачи оказывались предтечами самых больших достижений. Томас Эдисон проделал свыше тысячи неудачных опытов, пока, наконец, не появилась электрическая лампочка. Но каждый из тысячи опытов давал ему новые знания об электричестве. Видение будущего, основанное на решимости не отступать, сделало Эдисона великим. Непреклонная решимость невозможна без оптимизма, без веры в конечный успех.

Если результат не такой, как хотелось, хорошенько подумайте, почему, а затем начните снова. Может быть, чуть-чуть по-другому. Ведь Вы же стали мудрее, и у новой попытки больше шансов на успех. Сколько раз надо начинать сначала? Столько, сколько нужно, чтобы достичь того результата, который Вас устраивает.

Найдя подходящее место работы, необходимо позаботиться о том, чтобы быть туда принятым. Все чаще в отечественных условиях для этого используются не только устные способы (собеседование), но и письменные (так называемые аппликационные письма и резюме).

Аппликационное письмо предполагает краткое сообщение, адресованное конкретному чиновнику, в котором содержится главная цель обращения претендента на вакантную должность. Фирма может разработать свой специальный бланк документа, заменяющего необходимость написания аппликационного письма. Однако если такой альтернативы нет, то следует учитывать несколько рекомендаций по его составлению:

- выяснить фамилию руководителя интересующего подразделения или фамилию менеджера по персоналу;
- избегать слов и выражений, свидетельствующих об отчаянии или чувстве безнадежности,
- избегать хвастливых и напыщенных слов о себе;
- не цитировать фрагменты письма из какого-нибудь учебника, поскольку письмо, написанное лично, будет более информативным,
- никогда не посылать ксерокопию письма;
- следовать принципу лаконичности и избегать многословия.

Резюме лучше всего составлять не торопясь, перебирая в памяти свой жизненный опыт и вспоминая свои достижения в определенных сферах деятельности. Это может быть любая работа, даже если она не входила в трудовые обязанности целого века, в том числе учеба на курсах, членство в обществах или общественно-политическая деятельность. Просмотрев получившийся список, следует убедиться, что в нем содержатся все виды деятельности, которые могли бы иметь какое-то отношение к вакантной должности кандидата.

При оформлении данных и иных документов о приеме на работу чрезвычайно важно не допускать орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок. Ведь шансы человека на получение работы или продвижение по службе в значительной степени зависят от его умения грамотно писать. Согласно проведенному исследованию, 80 % руководителей сообщили, что в их практике были случаи, когда они отказывали претенденту только на том основании, что его резюме и аппликационное письмо были написаны с орфографическими, пунктуационными или грамматическими ошибками. И 99 % руководителей согласились с тем, что неграмотность служит

помехой в продвижении человека по службе. Дело в том, что ошибки в письме часто оцениваются как отражение недостаточности общего интеллектуального уровня человека. Поэтому работу над своей орфографией человеку, желающему достичь больших успехов в карьере, следует воспринимать не как скучное занятие, а как весомый вклад в багаж секретов карьерного роста.

Собеседование (интервью) может длиться не более получаса, но за это короткое время работодатель формирует свое мнение о кандидате и принимает решение. Конечно, каждый работодатель, беседуя с кандидатом на вакантную должность, использует свой собственный метод ведения интервью. Психологи все же попытались сгруппировать их и выделить **три основных вида интервью**:

- **неформальное интервью**, форма которого не определена заранее, последовательность и характер диалога не планируются, резным претендентам задаются разные вопросы в соответствии с направлением беседы; подобное интервью практикуется в основном для предварительной оценки претендентов, нежели для сбора информации о них;
- **типовое интервью** представляет собой интервью, процедура которого унифицирована для всех претендентов и предполагает методичный и тщательный опрос с целью выяснения всех деталей личности кандидата на вакантную должность; выясняется, почему человек выбрал свою специальность, почему покинул прежнее место работы, что он ценит в своей профессии и т.д.;
- **ситуационное интервью** предполагает искусственное создание интервьюером определенной ситуации, дающей ему возможность наблюдать за поведением потенциального работника, одной из разновидностей ситуационного интервью является **стрессовое интервью**, при котором претендент сталкивается с событиями, обычно вызывающими у человека тревогу, страх и беспокойство (кандидата, например, могут посадить на стул со сломанной ножкой, пролить на него горячий кофе в надтреснутой чашке, подать ему ручку, которая рассыплется у него в руках, с тем чтобы понаблюдать за его реакцией); должность получает тот, кто стойко и мужественно переносит все испытания; другая разновидность ситуационного интервью получила название **интервью «из корзины»**: перед кандидатом на должность ставится корзина с инструкциями, приказами, распоряжениями, разобравшись в них за определенный срок, он должен принять оптимальное решение, от того, какое это будет решение и как он обоснует его, зависит, будет ли он принят на данную должность, кроме названных используется также **групповое интервью**, дающее возможность оценить работу кандидатов в коллективе.

Для положительного исхода собеседования психологи советуют

- выглядеть опрятно и одеться в традиционном стиле или как одевается большинство работников компании;
- при встрече и завершении беседы лучше всего использовать крепкое рукопожатие в сочетании с естественной улыбкой, стоять прямо, не переминаясь с ноги на ногу и избегая суетливости в поведении;
- не начинать беседу с вопроса о зарплате, лучше если его затронет сам работодатель, в крайнем случае его можно задать в конце беседы;
- во время беседы не критиковать организацию, в которой вы работаете или работали. Известный русский критик В.Г. Белинский в этой связи сказал: «...кто резко высказывает свои мнения о чужих действиях, тот обязывает этим себя действовать лучше других»;
- не возмущать интервьюера и не спорить с ним, не высказывать недовольства ходом беседы;
- избегать многословия и излишней жестикуляции, говорить кратко и только о тех аспектах работы, которые имеют отношение к обрезаю и специальности;
- постараться четко сформулировать для себя основную цель и основания выбора работы, а также степень своей профессиональной пригодности;
- внимательно слушать интервьюера, проявляя интерес ко всему, что он говорит, даже если это, на ваш взгляд, не имеет отношения к вашей предстоящей работе и не перебивать его;
- не будьте излишне самоуверенны, держитесь спокойно и непринужденно;
- после проведения собеседования поблагодарите собеседника и всех людей, принявших хоть какое-то участие в вашем приеме на работу.

Для того чтобы лучше показать себя во время подобных испытаний, нужно постараться собрать как можно больше информации о той организации, где вы хотели бы работать. В наши дни владеть нужной информацией означает владеть миром. Б. Дизреэли говорил: «В жизни, как правило, преуспевает больше других тот, кто располагает лучшей информацией». Вооружившись необходимой информацией, можно эффектно, но ненавязчиво продемонстрировать заинтересованность и суметь задать компетентные вопросы. Последнее очень важно, ибо интеллект человека чаще можно больше узнать по формулировке его вопросов, а не по ответам, поскольку ответ можно заучить.

8.2. Начальный этап профессиональной деятельности

Чаще всего новому работнику предстоит выдержать испытание. Ему назначается испытательный срок, который может длиться от недели до полугода. В это время руководство тщательно следит за работой новичка и может изменить свое решение. Поэтому именно в этот период работнику необходимо доказать, что он — лучшая кандидатура для той должности, на которую претендовал. Для этого требуется умение эффективно организовывать время и определять основные приоритеты.

Выделим некоторые аспекты начального этапа профессиональной деятельности, знание и учет которых поможет молодому сотруднику со временем добиться карьерного успеха:

1 **Демонстрация результатов работы и скромность личности.** На начальных этапах работник знакомится со следующим парадоксом. С одной стороны, ему нужно благоприятно зарекомендовать себя, показать, на что он способен, с другой — ему требуется быть как можно сдержаннее, чтобы коллеги не почувствовали в нем сильного соперника и не постарались «убрать с дистанции» пока не поздно. Поэтому новичкам можно по советовать, с одной стороны, быть сдержаннее и не делиться своими планами с сослуживцами, а с другой — качественно и добросовестно выполнять то, что предписано должностными обязанностями.

2 **Внимание к факторам гигиены труда.** Для достижения той или иной профессиональной цели необходимо иметь благоприятные орудия и условия труда. Фредерик Герцберг назвал подобные внешние обстоятельства и условия труда факторами гигиены труда. Условия труда являются важнейшим фактором удовлетворенности работой. Тесное помещение, плохое освещение, устаревшая техника, неудобные стулья или постоянный шум также могут стать причиной не только раздражения, но и снижения показателей работы. Но если новому сотруднику повезет и он будет работать в хорошем помещении, в удобное для него время, если он будет обеспечен всем необходимым для работы, то можно предположить, что у него больше шансов быть удовлетворенным своей работой, а значит, и показать лучшие результаты. Внимание к факторам гигиены труда повышает не только самооценку и мотивацию сотрудника, но и преданность своему делу.

3 **Выбор способа продвижения.** В начале карьерного пути человек может избрать несколько вариантов продвижения. Первый из них — не рисковать и выполнять рутинную работу, второй — стремиться к самосовершенствованию и к новым возможностям применения своих навыков. Самолюбие и самоуважение порождают у человека желание добиться большего в своем деле, заставляют его проявлять инициативу. Если работа становится скучной, можно найти множество способов, чтобы

сделать ее резнее и увлекательнее. Например, можно на время отложить одно дело и приняться за другое

4. Выбор стратегии и тактики отношений с коллегами. Не секрет, что отношения с коллегами могут стать главной причиной желания или нежелания человека менять место работы. От психологического климата в коллективе зависит продуктивность работы. При внешней любезности и доброжелательности работавшие ранее коллеги воспринимают новичка как потенциального или реального соперника, особенно если он уже успел проявить себя с положительной стороны. Сам же новый сотрудник может поначалу не понять за внешней вежливостью истинного к нему отношения и вести себя достаточно опрометчиво с коллегами, доверяя излишне им. Коллеги чаще всего представляют серьезную опасность для карьерного роста. Отношения с ними следует выстраивать очень осторожно, избегать излишней доверительности, не рассчитывать на дружбу с коллективом. Конечно, среди коллег могут быть друзья, однако ситуации соперничества и борьбы за власть могут и их превратить во врагов. Причем психологами давно замечено, что самыми лютыми врагами становятся чаще всего бывшие друзья, поскольку ухудшение их отношений, вызванное различными причинами (в том числе и внешними), воспринимается как предательство. Последнее, как известно, считается одним из самых тяжких преступлений, если не самым тяжким. Поэтому человеку, желающему добиться успеха в карьере, рекомендуется сохранять определенную дистанцию в отношениях с коллегами, находящимися на той же или более низкой ступени иерархии. С вышестоящими — особенная вежливость и дипломатия, которая, однако, не превращается в заискивание и подобострастное

8.3. Типология «карьеристов» и «карьеристок»

Эффективное деловое общение — основа карьерного успеха. В современном понимании «карьера» — это своеобразный поиск себя, своего пути. С одной стороны, она означает, что человек смог реализовать себя, а с другой — то, что его деятельность высоко оценена. Профессиональная деятельность — одна из сфер самореализации личности, ее персонализации. В профессиональной деятельности человек имеет возможность раскрыть и проявить свои способности, личностные и профессиональные качества, добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей и для общества в целом. В России мужская карьера начинается около 20 лет, в 27–33 имеет свой резкий взлет и дальше продолжается с ровным нарастанием. Женская карьера может начаться одновременно с мужской, однако самый плодотворный и яркий период для женщины наступает в 35–40 лет. Именно в этот момент может произойти сильный скачок в уровне профессиональной самореализации.

К главным личностным качествам человека, обладающего высоким уровнем мотивации к карьере, относятся:

- **самоэффективность и самоуважение**, связанные с наличием у человека уверенности, что он обладает необходимой компетенцией для достижения желаемого результата, несмотря на трудности того или иного вида деятельности. Люди с высокой самоэффективностью более настойчивы, менее тревожны и не склонны к депрессии, а также обладают большими способностями к обучению и самообучению;
- **самооценка**, от которой зависят взаимоотношения с окружающими, уровень критичности и требовательности к себе, отношение к успехам или неудачам. В зависимости от соотношения трех характеристик — самооценки, уровня притязаний и «локуса контроля» — выделяется несколько типов профессиональной карьеры: «**Скалолаз**» обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним «локусом контроля», добивается профессиональной карьеры сознательно, с полной отдачей и самоконтролем, отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации;

«**Имитатор**» обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним «локусом контроля», стремится к карьерным высотам и уверен в своих возможностях, но склонен в большей степени использовать благоприятные внешние обстоятельства, мастер «пускать пыль в глаза», легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и умеет их эксплуатировать, склонен общаться с нужными и успешными в карьерном смысле людьми, умело организует работу других и может в лучшем свете представить даже незначительные успехи.

«Мастер» обладает высокой самооценкой, низким уровнем притязаний, внутренним «локусом контроля», интересуется новыми областями деятельности, нередко сопряженными с риском и необходимостью осваивать смежные профессии, решать нестандартные и сложные задачи; достигнув намеченного, часто теряет интерес к работе; продвижение по карьерной лестнице его мало интересует; для него главное — ощущение движения вперед, а не вверх, поэтому он может принимать неожиданные для окружающих решения о переходе на другое место работы или даже смене характера занятий

«Муравей» обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний, внешним «локусом контроля», работает строго в соответствии с заданием, которое должно быть четко сформулировано, отличается трудолюбием и работоспособностью, повышенной ответственностью, очень ценен как исполнитель, но нуждается в постоянной внешней поддержке со стороны руководства, для него важно не столько продвижение по иерархической лестнице, сколько признание его заслуг руководством и авторитетными для него людьми

«Вечный студент» обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним «локусом контроля», хочет достичь карьерных вершин, но испытывает постоянную неуверенность в себе, безынициативен, за новое берется с осторожностью, склонен к прохождению нескольких курсов повышения квалификации, получению дополнительного образования; при выработке карьерной стратегии в большей степени опирается на мнение руководителя или специалистов кадровой службы

«Организатор» обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним «локусом контроля», в жизни надеется на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый прежде всего самолюбием, а не стремлением реализовать себя профессионально; ему мешает недоверие к коллегам и склонность к самокопанию, он чувствует себя ответственным за все, что происходит в организации, успешно работает в стабильной ситуации, умеет принимать правильные управленческие решения, но доводить дело до конечного результата должны, по его мнению, другие, в близких к экстремальным условиях решения принимает спонтанно, хаотично, иногда ошибочно.

Женщинам, претендующим на успешную профессиональную карьеру, важно обладать не конкретным ограниченным набором навыков, а такими умениями, как способность адаптироваться к меняющимся организационным условиям, постоянно оценивать результативность своей деятельности, самообучаться. От уровня Вашей тревожности и эмоциональной устойчивости будет зависеть продолжительность работы в той или иной должности на различных уровнях иерархии. Очень важны и такие личностные факторы, как общительность, открытость и сила воли. Они облегчают продвижение по службе. И, наоборот, из-за мнительности или подозрительности карьера может пострадать. Максимальные результаты достигаются тогда, когда профессионализм сочетается с высокими личностными качествами.

8.4. Виды карьерных стратегий

Виды карьерных стратегий зависят от сроков, времени и характера продвижения по служебной лестнице

При этом специалистами выделяются:

- *Типичная карьера* предполагает постепенное продвижение человека к вершинам иерархии по мере роста профессионализма. Продолжительность такой карьеры, как правило, равна в среднем 35-40 годам, во время которых человек последовательно проходит от 8 до 12 должностных позиций
- *Скоростная карьера* предполагает стремительное, но все же последовательное продвижение человека по вертикали организационной структуры. По времени такая карьера в два-три раза короче, чем типичная. Если в первом случае средняя продолжительность пребывания в должности от трех до четырех лет, то при «скоростной карьере» — от года до двух лет
- *Десантная карьера* характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно
- *Атипичная карьера*, когда должностное продвижение человека характеризуется стремительными взлетами или падениями, перескакиванием через одну, а то и две ступени иерархической лестницы
- *Непрерывно-прогрессивная карьера* связана с развитием по восходящей линии, когда каждая последующая стадия отличается от предыдущей более высоким уровнем применения способностей и расширением масштабов деятельности
- *Прогрессивно-прерывистая карьера* предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов
- *Внутриорганизационная карьера* предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности внутри одной организации. Здесь он обучается, здесь же поступает на работу, получает профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, откуда же уходит на пенсию. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной
- *Межорганизационная карьера* предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной
- *Специализированная карьера* предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности как в од-

ной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется

- *Неспециализированная карьера*, особенно широко развитая в Японии, основана на убеждении, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.
- *Вертикальная карьера* предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда.
- *Горизонтальная карьера* предполагает расширение или усложнение задач на прежней ступени с адекватным изменением вознаграждения.
- *Ступенчатая карьера* совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.
- *Скрытая карьера* является наименее очевидной для окружающих и доступной лишь ограниченному кругу людей, имеющих обширные деловые связи вне организации.
- *Центростремительная карьера* предполагает движение к руководству организации. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.
- *Замедленная карьера* отличается пребыванием человека на отдельных должностях более 5-6 лет, при этом происходит «застывание», стагнация. Наступает застой — карьерная ситуация, при которой в течение длительного времени (пяти-восьми лет) не происходит существенных изменений.

8.5. Карьерный рост и моббинг персонала

В том же случае, если человеку удобно, интересно и выгодно продолжать начатую карьерную дистанцию, то речь идет о **карьерном росте**.

Но каждый сотрудник хоть раз в своей профессиональной жизни сталкивался с ситуацией, когда ему уже не интересно заниматься тем, чем он все время занимался. Ему кажется, то он уже «вырос» из своей должности и «созрел» для новой. Бывает так, что человек, проработав двадцать лет в одной должности, вдруг начинает чувствовать, что оказался в тупике, осознает бесперспективность своей карьеры, не видит в ней возможностей для индивидуального роста и решает посвятить себя другому делу. Кроме того, некоторые виды карьеры приходят к своему естественному завершению. Например, спортсмены еще в цветущем возрасте ищут для себя новую сферу приложения сил. Иногда перемена карьеры бывает вынужденной, обусловленной внешними обстоятельствами, например подсиживанием сотрудников, банкротством предприятия, сокращением штатов или конфликтом с начальством.

Психологи советуют в таких случаях тщательно продумать свое решение, выписав на лист бумаги все его плюсы и минусы. Они предлагают оценить его по четырем пунктам:

- что приобретается, а что теряется в связи со сменой работы;
- что приобретают, а что теряют близкие;
- способствует ли смена работы повышению самооценки и самоуважения,
- одобряется ли данное решение окружающими.

Ответ на данные вопросы помогает человеку осознать все преимущества и недостатки его настоящей и будущей работы.

Одной из серьезнейших психологических проблем карьерного роста является **моббинг** (*mobbing*) — психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение его из служебных действий, социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п. Моббинг, принимаяющий свои крайние формы, носит название **«буллинг»** (*bullying*), под которым понимается агрессивное поведение, выражающееся в злонамеренном преследовании, жестокости, попытках оскорбления и унижения работника, подрыве его репутации и т.п. Поэтому если на работе на вас накричали или оскорбили, не приняли вашу точку зрения или навязали чуждое вам мнение, лишили полномочий, раскритиковали или усомнились в вашей компетентности, значит, вы столкнулись с моббингом (или буллингом в зависимости от силы проявления указанных негативных феноменов).

В результате исследований было установлено (А. Скавитин, 2004)

- жертвами моббинга чаще становятся женщины;
- агрессоры чаще выступают мужчины, чем женщины;
- мужчины чаще попадают под прессинг коллег-мужчин,
- женщины чаще попадают под прессинг коллег-женщин,
- подавляющее большинство притеснений поступают со стороны коллег, имеющих более высокое положение в организационной иерархии;
- наиболее типичным является публичное выражение претензий с целью обозначить иерархию и субординацию, «чтобы другим не повадно было» (более 50 % случаев моббинга),
- примерно 25 % случаев моббинга происходит за закрытыми дверями с помощью преднамеренной «утечкой информации» в виде слухов, сплетен и домыслов,
- еще 25 % происходит действительно за закрытыми дверями, без свидетелей;
- мужчины для моббинга чаще используют административные ресурсы и свои организационные полномочия, а женщины — социальные связи внутри организации; иными словами, агрессоры-мужчины больше полагаются на поддержку со стороны руководства, в то время как агрессоры-женщины — на коллег и сослуживцев, в том числе и на ближайшее окружение жертвы;
- наиболее типичными реакциями на моббинг являются стресс, паранойя, головные боли, чувство отстраненности/отторженности, сомнения, стыд и чувство вины;
- за пределами организации последствия моббинга часто выражаются в ночных кошмарах, бессоннице, рассеянности, изменениях в весе, чрезмерном потреблении алкоголя, сигарет, медикаментов, пищи;
- каждый четвертый в ситуации моббинга подумывал о самоубийстве или о совершении насилия в отношении других лиц,
- негативное влияние продолжается даже тогда, когда человек меняет место работы или проходит много времени;
- в числе тех, кто поддерживает моббинг, часто оказываются такие же работники, коллеги притесняемого лица (треть сотрудников),
- чаще всего, по мнению притесняемых, вина лежит на «агрессорах», в каждом четвертом случае вина приписывается на работодателя, менее всего в качестве провоцирующих моббинг качеств указываются те, которые напрямую не связаны с организацией (например, проблемы законодательства),
- в большинстве случаев гонения на работника связаны с целью его принуждения к уходу из организации,

- четыре из пяти сотрудников, ставших жертвами моббинга, впоследствии теряют свое место работы (либо по собственному желанию, либо по причинам, сформулированным работодателем),
- потери агрессоров менее выражены: только 4 % прекращают притеснять работников под воздействием каких-либо санкций и наказаний, 9 % подвергаются внутренним переводам либо увольнению,
- в половине случаев в результате моббинга снижается заработная плата

Психологи предлагают следующую типологию агрессоров.

1 *«Двуглавый змей»* — манипулятор общественным мнением относительно жертвы, порождающий за ее спиной сплетни и слухи, подрывающий ее репутацию.

2 *«Постоянный критик»* — тип агрессора, постоянно нападающего и критикующего жертву, относящегося к ней предвзято, придирающегося к любой мелочи и порождающего у нее сомнение в своей компетентности.

3 *«Кричащая Мими»* — тип агрессора, для которого провоцирующее, скандальное и вызывающее на скандал поведение в отношении жертвы является нормой.

4 *«Привратник»* — агрессор, стремящийся контролировать и ограничивать доступ ко всем видам ресурсов, от которых зависит успешное выполнение работы (время, бюджет, оргтехника, моральная поддержка), что подводит жертву к невыполнению заданий и обнаружению служебного несоответствия выполняемой работе.

8.6. Карьерный тьюторинг

Притеснения на работе стоит рассматривать не как норму адаптации сотрудников, а как серьезную проблему, с которой необходимо бороться с помощью мощного арсенала психологических методов, одним из которых является карьерный тьюторинг

1 Принимать самостоятельные решения. В принятии самостоятельных решений упражняйтесь на мелочах, допустимых баз подстраховки начальства. Пред посылкой для этого является точное знание о том, что Вас потом об этом не спросит начальник. Как правило, многие люди имеют безошибочное чутье, в каких вопросах можно обойтись и без совета. Рекомендуем вам радоваться тем моментам, когда вы видите, что приняли действительно верное решение, взяв на себя ту или иную ответственность.

2 Браться за новые проекты. Беритесь за новый проект. Вы можете сразу не показывать свою готовность, а взять ответственность уже в процессе, чтобы потом не менять своих позиций. Если вы не решаетесь, не веря в собственные силы и способности, можете пройти специальные курсы повышения квалификации по теме данного проекта.

3. Использовать сайты Интернета. Активно участвуйте в получении необходимой информации, используя данные полезных сайтов сети Интернет. Некоторые сайты — кладези информации и удобные полигоны для испытания себя на готовность принятия ответственности.

4. Участвуйте в общественной работе. Возможности брать на себя ответственность бесконечны. Чтобы брать на себя большую ответственность, успешные карьеристы постоянно испытывают на прочность границы, желая расширить свою свободу действий. После неудачи они пробуют добиться своего вновь и вновь, руководствуясь девизом: «Новая игра, новое счастье!». Этот принцип действует не только в спорте, но и на работе. Не рискует лишь тот, кто ничего не предпринимает. Можно либо выигрывать, либо проигрывать. Конечно, если хорошенько потренироваться, тщательно изучить правила игры, то начнешь выигрывать. Кроме того, часто не знаешь, насколько силен твой соперник. Поэтому нужно себя готовить заранее тому, чтобы воспринимать поражения как часть игры.

Если же успешный карьерист и проигрывает, то чаще всего ресценирует свой проигрыш как следствие стечения обстоятельств, а не как результат собственных ошибок. Отсюда и характерная реакция — агрессия и досада, а не страх и сомнение. Поэтому успешные карьеристы чаще, чем все остальные, идут на риск, потому что им легче пережить поражение. Для выработки умения идти на оправданный риск, действовать быстро и решительно мы можем порекомендовать следующее:

1 **Тренируйте радость победы.** Как важно иногда уметь почувствовать радость игры, которая приводит к радости победы! Если у вас что-то не клеится на работе, научитесь воспринимать это не как личный промах. Если идете на риск, предлагайте свое участие в том или ином проекте.

2 **Говорите «Да».** Принцип «говорите «Да»» не означает, что нужно соглашаться на все, о чем бы вас не попросили или что бы вам не предложили. Речь идет о заданиях, которые связаны с ответственностью и предлагают возможность профилирования. Успешные карьеристы нутром чувствуют такие задания и сразу же кричат «Да».

3 **Тренируйте смелость говорить.** В сложных ситуациях наберитесь мужества и скажите несколько слов. Тренируйте ваше мужество к риску, находясь в кругу коллег и желая что-то сказать. Не будьте слишком самокритичны, если что-то не сразу не получается и хотите опять замкнуться в себе. Лучше попробуйте то же самое еще раз.

4 **Тренируйте готовность к конфликту.** Надо знать, что риск всегда связан с возможными конфликтами. В конфликте не всегда знаешь, где он начинается, а где кончается. Вывод: к возможным конфликтам надо заранее готовиться, но необходимо избегать определенных ситуаций:

1 **Никаких «полетов на Луну».** Выбирая тот или иной проект, нужно решить на одном из производственных совещаний, действительно ли он интересен. Примите коллегиальное решение. Если речь идет о рискованном проекте, не принимайте решение в спешке.

2 **Самостоятельность требует основательной подготовки.** Мужество к риску важно, если вы имеете определенную степень самостоятельности, независимости и уверенности. Если вы испытываете финансовые трудности, находитесь «на волоске» от увольнения, занимаете пока еще низкий статус в профессиональной иерархии, то ни о каком серьезном риске речи быть не может.

Сформулировали основные рекомендации, что можно и нужно предпринять в таком случае, когда нового хорошо обрезаемого специалиста не принимают в сложившемся коллективе.

1 **Искать союзников.** Первым «недостатком», препятствующим вашему вхождению в коллектив, часто бывает то, что вы «другой». Уже это одно обстоятельство может играть не в вашу пользу и провоцировать множество неприятных инцидентов. Подумайте, на что вам нужно делать акцент, чтобы подчеркивать общность с коллегами. Возможно, для этого потребуется в корне изменить свою точку зрения по определенным вопросам, чтобы ликвидировать разделяющую вас пропасть во взглядах и найти то, что вас объединяет. Подобная политика поможет вам найти союзников.

2 Сформировать общность. Если не удастся найти ничего общего с коллегой или подчеркнуть уже имеющуюся общность, то можно посоветовать ее сформировать, найти новые точки соприкосновения, осваивать новый полигон. То есть подойти к вашему общему делу с другой стороны. Попытать удачу в неформальной обстановке, например, сходить в поход или на рыбалку, посидеть в кафе или сходить в гости, в бассейн или тренажерный зал, сыграть в футбол или бадминтон. Если результатом всего этого будет появление союзника, то можете считать, что это сражение вы выиграли. Вдвоем уже лучше, чем одному.

3. Корифеев почитать, но не бояться. Чтобы корифеи позволяли нам участвовать в деле, важно всегда подчеркивать их деловую компетентность. Но когда начинается или ужесточается борьба за власть, очень важно не бояться своих соперников из числа корифеев, даже если они начинают возмущаться. Вашей реакцией могут стать слова: «Что Вы можете сказать по делу?»

4. Не стремиться к радушному приему. Несмотря на ваши коммуникативные и пробивные способности, несмотря на ваши стратегические и тактические усилия по вхождению в коллектив, бывают ситуации, когда это просто невозможно. Здесь можно посоветовать не отчаиваться и продолжать свои поиски. Рано или поздно они принесут желаемый результат. Возможно, это будет не радушный прием, но все же вы станете частью того коллектива, который занимает очень выгодные для карьерного роста позиции. Поэтому не стоит ждать радушного приема.

5. Завоевать расположение одинок. Если коллектив не идет на контакт, вы все же можете попытаться наладить хороший контакт с отдельными сотрудниками. Подумайте о темах, которые вы можете обсуждать с ними. Лучше всего задавать много вопросов, чтобы коллега почувствовал себя в роли консультанта или «защитника». Это означает, конечно, посвящать время только одному человеку, а не всей группе, что выгоднее, но, как известно, сможешь расположить одного — расположишь и других.

6. Развивать отраслевые контакты. Вступайте в союзы и объединения, которые важны для вашей отрасли. Там вы быстрее станете своим. Затрагивайте в специальных рабочих группах те темы, которые вас интересуют и которые важны для вас стратегически. Участвуйте в работах по вашей специальности на общественных началах. Таким образом у вас будет хороший шанс стать уважаемым членом этого общественного объединения. Непременно участвуйте в заседаниях и конгрессах, которые устраивают союзы или которые важны для отрасли. Помните, что на данных заседаниях часто присутствуют важные люди, которые также заинтересованы в установлении и углублении деловых контактов.

9. СТРЕССЫ В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

9.1. Признаки и механизмы протекания стресса

Стресс (от англ. *stress* — напряжение) — это состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особенно сложных условиях. Автором концепции стресса является Ганс Селье (1907–1982). Понятие «стресс» им было введено в 1936 году при описании адаптационного синдрома.

Несмотря на то, что в зависимости от выраженности стресса, он может оказывать на деятельность как положительное влияние, так и отрицательное (до ее полной дезорганизации), следует помнить: стресс — один из основных источников разного рода заболеваний человека. Переживание стресса и управление им относятся к центральным, ключевым явлениям многих человеческих проблем. Стресс получил название болезни двадцатого века.

Стрессом считается общее напряжение организма, возникающее под воздействием чрезвычайного раздражителя. В состоянии стресса человек может испытывать чувство неудовлетворенности, дискомфорт от ощущения, что он постоянно куда-то опаздывает, что-то не успевает сделать и — главное — так и не успеет, несмотря на все усилия.

Под психическим стрессом понимается несоответствие между нагрузкой и имеющимися в наличии ресурсами, сопровождаемое такими эмоциями, как страх, гнев, удрученность и т.д. (Б.Д. Карвасарский, 2006, с. 780).

Стресс чрезвычайно вреден для здоровья, постоянное пребывание в стрессовом состоянии может вызвать такие тяжелые болезни, как рак, гипертония и различные сердечно-сосудистые заболевания, а также стать причиной перехода ВИЧ-инфицированных к заболеванию СПИДом.

Люди делятся на несколько типов по отношению к стрессу и умению не допускать, чтобы он ими управлял:

- одним постоянный стресс просто необходим, без него они чувствуют себя неуютно, слишком спокойная жизнь кажется им вялой и сонной;
- другие не представляют своего существования без тихой и мирной жизни, а малейшее изменение в ее привычном ходе выбивает их из колеи;
- третьи же спокойно могут прожить как со стрессами, так и без них.

Для здорового человека стрессы не будут представлять угрозы, если их количество не превысит его восстановительных способностей. Главная опасность — не правильно определить свой тип личности и пытаться стать не тем, кем являетесь на самом деле.

Признаки стресса можно разделить на три категории: физические, эмоциональные и поведенческие

1) Физические признаки:

- анорексия (потеря аппетита),
- бессонница,
- боли в груди,
- боли в животе,
- боли в спине,
- боли в шее;
- булимия (постоянное чувство голода),
- высокое кровяное давление,
- головные боли,
- головокружение,
- диарея;
- диспепсия,
- дрожь и/или нервный тик;
- запоры;
- затрудненное глотание,
- затрудненное или частое дыхание,
- изжога;
- лицевые или челюстные боли;
- мышечные боли;
- обильные менструации или нарушение менструального цикла;
- обострение различных аллергических реакций;
- опухание составов;
- повышенная потливость;
- понос;
- постоянная сонливость;
- прибавка или резкая потеря веса;
- речевые затруднения, невнятная речь;
- сексуальные расстройства;
- слабость, хроническая усталость;
- сухость в горле или во рту,
- сыпь, другие кожные проблемы;
- тошнота, рвота;
- усиленное сердцебиение;
- холодные ноги или руки,

- частое мочеиспускание, цистит,
- частые простуды;
- язвы во рту, на языке

2) Эмоциональные признаки:

- агрессивность излишняя, необычная;
- беспокойство или повышенная возбудимость,
- гнев,
- депрессия;
- импульсивное поведение,
- мысли о самоубийстве,
- нарушение памяти или концентрации внимания,
- невозможность сосредоточиться, путаница мыслей;
- невротическое поведение, истерики,
- нервозность по мелким, незначительным поводам;
- неспособность к принятию решений, неуверенность в себе или в своих силах,
- ночные кошмары,
- отсутствие сексуальных интересов;
- ощущение потери контроля над собой или ситуацией;
- паника — периодическая или постоянная;
- периодичное спутанное сознание,
- плохое настроение;
- постоянная озабоченность;
- постоянная погруженность в себя, самоустранение от реального мира, отдаление от других людей;
- раздражительность,
- слезливость частая, по пустякам;
- чувство беспомощности, протрации

3) Поведенческие признаки:

- алкоголь, злоупотребление им;
- постоянный поиск у себя различных заболеваний, симптомов болезней, излишняя мнительность по поводу своего физического состояния,
- потеря интереса к своему внешнему облику;
- привычка тереть волосы, дергать их без повода, в случае усталости, затруднения;
- привычка кусать и грызть ногти,
- привычка морщить лоб;

- привычка к бесцельному хождению по комнате, по кругу, трогая вещи и тут же забывая о них;
- притопывание ногой или постукивание пальцем;
- пронзительный нервный смех, хихиканье,
- резкое изменение социального поведения;
- скрежетание зубами;
- судорожная еда;
- усиленное курение, желание закурить после того, как бросил,
- хронические опоздания,
- хроническое откладывание дел на завтра;
- чрезмерное потребление лекарств.

Чаще всего люди обращают внимание на физические признаки, но практически любой симптом может быть скрытым признаком стресса

Научившись воспринимать даже слабые сигналы собственного организма, мы можем помочь себе лучше разобраться в источниках стрессов, не допустить появления серьезных симптомов и облегчить себе борьбу со стрессовым состоянием.

Причины возникновения стресса могут быть самыми разными. Проблемы на работе и в личной жизни, несданный экзамен, от которого многое зависит, потеря близкого человека — его смерть или расставание по каким-либо причинам, известие о том, что человек серьезно болен, смена времени года — так называемое сезонное аффективное состояние — все это и многое другое может быть причиной стресса

Можно выделить *три физиологических механизма стресса*:

1 *Формирование в коре головного мозга интенсивного стойкого очага возбуждения — доминанты*, которая подчиняет себе всю деятельность организма, все поступки и помыслы человека. Для успокоения надо ликвидировать, разрядить эту доминанту или же создать новую, конкурирующую. Все отвлекающие приемы (чтение захватывающего романа, просмотр кинофильма — переключение на занятие любимым делом) направлены на формирование конкурирующей доминанты.

2 *Развитие особой цепной реакции*, возбуждение одной из глубинных структур мозга — гипоталамуса, который заставляет близлежащую особую железу — гипофиз выделить в кровь большую порцию адренокортикотропного гормона. Под его влиянием надпочечники выделяют адреналин и другие физиологически активные вещества (гормоны стресса), которые вызывают многосторонний эффект: сердце начинает сокращаться чаще и сильнее, кровяное давление повышается, становится чаще дыхание. Во время этой фазы подготавливаются условия для интенсивной мышечной нагрузки. Но современный человек вслед за стрессом обычно не пускает в ход

скопившуюся мышечную энергию, поэтому необходимо нейтрализовать гормоны стресса с помощью интенсивной мышечной нагрузки

3 *Поступление импульсов, поддерживающих активность доминанты, в кору головного мозга.* Следовательно, надо снизить для себя значимость этого несбывшегося желания или же отыскать путь для его реализации. Оптимальный способ избавления от затянувшегося стресса — полностью разрешить конфликт, устранить разногласия. Если сделать это невозможно, следует логически переоценить значимость конфликта.

9.2. Виды профессиональных стрессов

Профессиональный стресс — это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью.

Можно выделить несколько видов профессионального стресса (Н.В. Самоукина, 2000):

- *информационный стресс* — стресс, возникающий в связи с информационными перегрузками, когда работник не справляется с возникшей перед ним задачей и не успевает принять важное решение в условиях жесткого ограничения во времени;
- *эмоциональный стресс* — острые переживания человека в связи с разрушением глубинных установок и ценностей работника, связанных с его профессией, возникает при реальной или предполагаемой опасности, переживаниях унижения, вины, гнева и обиды, в случаях противоречий или разрыва деловых отношений с коллегами по работе или конфликте с руководством;
- *коммуникативный стресс* — стресс, связанный с реальными проблемами делового общения, проявляется в повышенной раздражительности, неумении защититься от коммуникативной агрессии, неспособности сформулировать отказ там, где это необходимо, незнании специальных приемов защиты от манипулирования, несовпадении по темпу общения;
- *стресс достижения*, возникающий тогда, когда у работника нет внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, который он планирует, в результате чего он впадает в депрессию. Например, он хочет быть известным композитором или писателем, но не имеет музыкальных или литературных способностей. Могут быть и внешние преграды: непризнание таланта обществом, несоответствие историческому времени, неблагоприятные обстоятельства жизни;
- *стресс конкуренции*, основанный на страхе оказаться несостоятельным и проиграть в конкурентной борьбе. Человек начинает в окружающих людях видеть прежде всего конкурентов, даже в друзьях и близких; ревнует к успеху даже незнакомых людей, боится быть естественным и, чтобы считаться успешным, приукрашивает свои достижения, начинает жить «не своей жизнью». Он выбирает работу не по склонности, а в соответствии с престижем, его окружают только «нужные» люди, а на друзей не хватает ни времени, ни сил, рядом с ним часто находится топ-модель, внешность которой соответствует европейским стандартам, а не любимая женщина, в конце концов он попадает в «ловушку

конкуренции»: годы напряженного труда, а в результате — разочарование, зависть людей и одиночество;

- *стресс успеха* — стресс, наступающий человека в момент наивысшего успеха; выражается в том, что после свершения значимого события у него наступает состояние «обесмысливания» того, что осуществилось: развивается апатия, безразличие, человеку кажется, что он не получил всего того, чего заслужил своим тяжелым трудом, и он впадает в депрессию, уныние или заболевает; «исцеление» достигается новыми активными действиями и направлением энергии личности на достижение новых целей

Следует отметить, что кроме «стрессоопасных» профессий, подразумевающих стрессы изначально, стрессовые ситуации встречаются практически в любой работе. Вот наиболее распространенные из них:

- конфликт с начальником или коллегами, отсутствие поддержки со стороны руководства,
- неорганизованность и как следствие неправильное распределение времени, нехватка его для выполнения каких то дел, спешка;
- недостаточная квалификация или неумение применять свои навыки,
- скука или, наоборот, чувство перегруженности работой, переутомление,
- слишком высокая или слишком низкая ответственность — несоответствие темпераменту, самоощущению, способностям и честолюбию;
- неспособность адаптироваться к изменениям порядка в работе;

Часто возникает стрессовая ситуация, когда человек вынужден менять работу — даже если он по своей воле перешел на другое место, получил повышение и так далее.

Как только выявляются реалии новой работы и связанные с ними трудности, энтузиазм и желание выкладываться разом пропадают. И если ожидания, которые, как выяснилось, во многом превосходили реальность, с течением времени не приходят в соответствие с действительностью, люди начинают испытывать стресс «завышенных ожиданий».

9.3. Синдром опустошения

Если человек не в силах максимально приблизить свои ожидания к реально существующему положению вещей, они, как правило, никогда не будут оправданы. Таким образом, постоянно получая отрицательные эмоции, человек приучает себя все воспринимать в негативном свете. Выработывается привычка фиксировать негативные чувства.

Ее последствием является **синдром опустошения** — состояние, когда человек совершенно теряет интерес к своей работе. В результате данного синдрома человек часто испытывает моральное и физическое изнеможение, полное безразличие к работе и отдаленность от сослуживцев. Опустошение — это не стресс, это скорее результат долговременного воздействия стрессовых условий работы. Опустошению особенно подвержены те, кто ежедневно имеет дело с людьми, а также те, чья работа связана с повторяющимися или монотонными действиями, кто испытывает слишком большую ответственность и не в силах выносить этот груз или не получает обратной положительной связи «Группу риска» составляют три профессиональные сферы — это здравоохранение, правоохранительные органы и образование. Опустошению наиболее подвержены трудоголики, педанты, идеалисты.

Опустошение не дает нам воспринимать действительность такой, какая она есть на самом деле, — все окрашивается в мрачные, темные тона. Апатия, неприязнь способны за довольно короткое время сделать невыносимым наше собственное существование.

Опустошенность может возникнуть в результате любого стресса на работе. Если вы чувствуете себя обманутым или внезапно решили, что не способны урегулировать возникающую проблему или конфликт, осознание собственной беспомощности вызовет чувство беспокойства, отчаяния и ощущение бессилия. Эти эмоции могут захлестнуть вас с головой и не позволить взглянуть на ситуацию иными глазами.

Опустошение легко распознается и выявляется на ранних стадиях, которых выделяют четыре (Н.В. Самоукина, 2000):

1 я стадия синдрома опустошения — завышенные ожидания. Признаки: восторженное отношение к работе, самоотверженность и увлеченность, высокая рабочая активность, позитивная конструктивная позиция, желание узнать много нового, связанного с профессией, чтобы применить знания на деле.

2 я стадия синдрома опустошения — пессимизм и первые разочарования в работе. Признаки: физическая и моральная усталость, отчаяние и разочарование, снижение морального духа, скука, ранние признаки стресса.

3-я стадия синдрома опустошения — самоотстранение. Признаки: уклонение от контактов с сослуживцами, гнев и враждебность, на первый взгляд необъяснимые; сильный негативизм ко всему, связанному с работой, депрессия, другие эмоциональные нарушения, неспособность думать и концентрировать свое внимание, сильная моральная и физическая усталость и множество признаков стресса.

4-я стадия синдрома опустошения — необратимая отчужденность и утрата интереса. Признаки: очень низкая самооценка, устойчивое негативное отношение к работе, цинизм, неспособность к общению, полное эмоциональное истощение, ярко выраженные признаки физического и морального стресса.

На начальных стадиях опустошения процесс можно повернуть вспять — путем изменения целей в работе, взглядов и поведения.

Ниже приводятся приемы, помогающие прарвать процесс опустошения, захватив его в самом начале и не дав развиться до болезни:

1. *Прием выражения эмоций и чувств.* Не надо все держать в себе — это отрицательно сказывается на душевном состоянии. Обмен мнениями с коллегами часто играет роль буфера, поскольку общение и разделение чувств с окружающими — уникальный способ избегания от стресса.

2. *Прием отвлечения.* Обязательно старайтесь находить в течение дня время на занятие, никак не связанное с работой. Отвлечение крайне необходимо для сохранения свежего восприятия рабочей обстановки.

3. *Прием учета биоритмов.* У каждого из нас в течение рабочего дня есть определенные часы прилива энергии. Зная свои часы прилива, планируйте дела, неизбежно связанные со стрессом, на это время.

4. *Прием ограничения и контроля.* Научитесь говорить «нет». Не позволяйте излишне нагружать себя дополнительными заданиями, не являющимися обязательными. Оставляя за собой право выбора, заставляя считаться с собой, вы обретете ощущение контроля над ситуацией, что необходимо для устойчивости к стрессам.

9.4. Саморегуляция работника

Очень важно знать следующие правила саморегуляции в условиях профессионального стресса

1) *Наблюдать за самим собой.* Успешность построения личной программы защиты от профессионального стресса зависит от того, насколько точно и своевременно человек умеет замечать, что он вступает в «зону» стресса и теряет самоконтроль.

2) *Искать способы остановки самого себя.* На первой стадии стресса важно «взять перерыв» и усилием воли прервать свои действия: сделать паузу в общении с сотрудниками, помолчать несколько минут, вместо того чтобы с раздражением отвечать на несправедливое замечание; выйти из комнаты, переместиться в другую, отдаленную часть помещения

3) *Заняться чем-нибудь другим,* что даст возможность снять напряжение: перебрать деловые бумаги, полить цветы на подоконнике, заварить чай, выйти в коридор и поговорить с сотрудниками или сотрудниками на нейтральные темы (о погоде, покупках и др.); подойти к окну и посмотреть на небо и деревья, порадоваться солнцу, дождю или снегу; обратить внимание на идущих по улице людей; попробовать вообразить, о чем думают проходящие мимо люди, зайти в туалетную комнату и на две-три минуты опустить ладони под холодную воду. Такой «перерыв» можно практиковать как можно чаще в те моменты, происходит потеря самоконтроля. Важно, чтобы действие «остановки самого себя» вошло в привычку.

4) *Серьезно задуматься над тем, какие моменты в работе помогают снять напряжение.* Что Вас больше всего радует? Чем Вы занимаетесь с увлечением? И стараться каждый день иметь немного времени на занятия, которые приносят удовлетворение и радость.

Бороться со стрессовыми ситуациями на работе не только можно, но и нужно. Часто бывает, что стресс вызывает само несоответствие между ожидаемым и реальностью. Осознав реальность и уяснив, что ожидания, возможно, никогда не сбудутся или сбудутся далеко не сразу, вместо того, чтобы впасть в депрессию, попытайтесь приспособиться к действительности. Это можно сделать, если принять *три существующих непреложных закона трудовой жизни* (О.А. Амиргамзаева и др. 2001):

1) Во всех областях жизни, а не только на работе, ожидания (почти всегда) — искажение действительности. Поначалу реальность всегда разочаровывает, до тех пор, пока человек не принимает вызова и не старается найти во всей ситуации что-то позитивное для себя или не пытается изменить саму ситуацию.

2 В свою работу необходимо «вписаться», а не находиться где-то рядом с ней, ее надо научиться воспринимать как дело, зависящее от тебя. Если нет возможности сменить место работы сразу же, как только выяснится, что она не оправдывает ожиданий — тогда положительный настрой и гибкость, умение воспринимать неприятности как нечто временное позволят быстрее освоиться практически в любой ситуации.

3 Осознав, что мечты не имеют ничего общего с реальностью, ставьте перед собой лишь задачи, соответствующие вашим возможностям и существующему положению. От их выполнения вы постепенно придете к согласию с самим собой и окружающей действительностью.

9.5. Практикум снятия стресса

Правила поведения в острой стрессовой ситуации сводятся к следующему:

- 1 Не пытаться принимать никаких решений (исключение составляют экстремальные ситуации).
- 2 Сосчитайте до 10.
- 3 Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох делайте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.
- 4 Если вы в помещении, выйдите из него в какое-нибудь другое место, где вы сможете некоторое время побыть наедине с собой.
- 5 Постарайтесь смочить лоб, виски и артерии на руках, холодной водой.
- 6 Осмотритесь по сторонам даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.
- 7 Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз смотрели на небо? Разве мир не прекрасен?
- 8 Набрав воды в стакан (или ладони), медленно, как бы сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.
- 9 Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение одной двух минут. Затем медленно выпрямитесь (действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова). Для первой помощи этого вполне достаточно. В день, когда вы попадете в острую стрессовую ситуацию, не принимайте никаких решений. Попробуйте заняться каким-либо простым видом деятельности: постирайте белье, приберите в квартире, вымойте окно или, скажем, возьмите калькулятор и подсчитайте, сколько у вас денег, сколько часов, минут и секунд вы живете на свете.

Помочь снять стресс также может:

- полное устранение конфликта, устранение разногласий, примирение, создание условий для интенсивной мышечной нагрузки, занятия физкультурой (лыжи, коньки, бег, аэробика, городки, теннис, бадминтон); можно устроить совместный ремонт, помыть окна, переставить мебель; можно посещать бассейн, сауну, делать массаж, принимать солнечные ванны, дыхательные упражнения, методы релаксации и аутогенные тренировки, посещение парной бани,

- *общение с близким человеком, позволяющее «излить душу», переключиться на интересную тему, совместно отыскать благополучное разрешение конфликта или снизить его значимость,*
- *применение успокоительных средств или алкогольных напитков,*
- *логические приемы успокоения (снижение значимости конфликтной ситуации, поиски путей оправдания обидчика методом «зато», т.е. извлечения пользы из неудачи, методом «могло быть и хуже», т.е. сравнение собственных невзгод с чужими, методом «виноград еще зеленый», «не очень-то и хотелось»)*
- *отвлекающие приемы (чтение захватывающего романа, просмотр кинофильма), танцы, прослушивание классической музыки, чувство юмора, поиск комичного в сложившейся ситуации; агрессивные действия и брань, слезы,*
- *переключение на занятые любимым делом (кино, театр, музыка, дружеские разговоры (интимные, шуточные, повествовательные), газеты, журналы, романы, садоводство, поделки, охота и рыбалка, лото, шахматы, домино, экскурсии, письма, SMS, прогулки с собакой, дружеские визиты к соседям в гости, катание на качелях, походы по магазинам, в парикмахерскую, мастерскую, кружки и клубы общения по интересам, загородные прогулки, пикники, купания в реке, поцелуи, объятия, секс, фотографирование, собственные съемки на видеокамеру, осмотр достопримечательностей, поход в церковь, храм, на концерты, дискотеки, аттракционы, музеи, выставки; рукоделие, декламация стихов, можно устраивать шумные или тихие дружеские вечеринки, ужин при свечах; новые знакомства, встречи с новыми людьми, рассказывать друг другу анекдоты, смешные истории, курьезные случаи; устраивать увеселительные игры для гостей, розыгрыши, викторины, ходить в зал игровых автоматов, казино, бильярдный зал, боулинг, заниматься совместным приготовлением пищи («фирменные» блюда), начать вместе что-то готовить и зарабатывать на этом совместные деньги; вместе играть в компьютерные игры для двух участников, пойти на курсы (иностр. языка, йоги, психологии, игры на гитаре)*

Если же человек по каким-то причинам не смог воспользоваться данными средствами снятия стресса, то возможны серьезные последствия

9.6. Конфликты в деловом общении

Конфликт выступает как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами. Л. Коузер выделяет реалистические и нереалистические (беспредметные) конфликты. Реалистические конфликты направлены на достижение конкретного результата, они вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым распределением между ними каких-либо ограниченных ресурсов (власти, богатства, территории).

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью. Конфликты могут быть **деструктивными** (то есть они нарушают эффективное взаимодействие и приносят вред обеим сторонам) и **конструктивными** (способствуют выявлению и разрешению противоречий, способствуют движению вперед, развитию, коррекции взаимодействия). Л. Коузер подчеркивает, что конфликт не может иметь односторонних последствий: только позитивных или только негативных. Конфликт одновременно продуцирует и те, и другие.

Существуют пять основных типов конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой; социальный.

Внутриличностный конфликт вызван внутренними противоречиями интересов, потребностей, мотивов, ролей человека. Например, **ролевой конфликт**, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования: будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т.д.), человек хочет вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе.

Межличностный конфликт — это самый распространенный тип конфликта. Он проявляется в отношениях между двумя и более людьми: конфликты между супругами, между родителями и детьми, между соседями, между друзьями и т.д. В организациях он проявляется по-разному: конфликты между сотрудниками, конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руко-

водством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т.д.), то есть наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются

- **проявлениями «деиндивидуализации»**, то есть члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение.

Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам:

- **проявлениями социального, межгруппового сравнения**, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т.д.)
- **проявлениями групповой атрибуции**, то есть склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы: 1) так положительному поведению своей группы и негативному поведению чужой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они поступают плохо, потому что они плохие»); 2) негативное поведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними причинами, внешними обстоятельствами. Так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»).

Социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Социальные конфликты сопровождаются нарастанием социально-психологической напряженности. Социальная напряженность характеризуется следующими параметрами: а) распространением неудовлетворенности жизнью (недовольство ростом цен, инфляцией, оскудением потребительской корзины, угрозой личной безопасности и т.д.), б) утратой доверия к правящей элите (пессимизм в оценке будущего, рост ощущения опасности, возникновение атмосферы массового психического беспокойства и эмоционального возбуждения); в) появлением стихийных массовых действий (различные конфликты, митинги, демонстрации, забастовки).

Динамика развития конфликта — возникновение конфликтной ситуации, осознание конфликтной ситуации, собственно конфликтное поведение — обобщено на правленные и эмоционально окрашенные действия, которые затрудняют достижение целей, интересов противника и способствуют реализации собственных интересов в ущерб другой стороне; развязывание конфликта или его разрешение зависит от участников, их личностных особенностей, интеллектуальных, материальных возможностей, которые есть у сторон, от сути и масштабов самой проблемы, от позиций окружающих лиц, от представления участников о последствиях конфликта, от стратегии и тактики взаимодействия.

Конфликтная ситуация — это объективная жизненная ситуация, когда участники имеют различные цели, мнения, потребности, это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами. **Предмет конфликта** — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Осознание ситуации как конфликтной, то есть одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамеренно враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унижить, выбор стратегии дальнейшего поведения — к поиску компромисса или рационально приемлемого решения, либо к эскалации конфликта, к усилению борьбы, например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) переходят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп

Мортон Дойч отмечал, что конфликт — это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, то есть конкуренция, соперничество выступает как **объективная** ситуация конфликта, а с другой стороны, *эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодействию людей как их психологическая особенность* способствуют конфликтному поведению. Поскольку **конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять позитивную конструктивную функцию**:

- конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;
- в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения будущих конфликтов;
- конфликт — это определенное отрицание старых, отживших отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;
- в конфликте изживается внутренняя напряженность, выплескиваются агрессивные чувства,

Признаки деструктивного конфликта*

- 1) расширение конфликта,
- 2) эскалация конфликта (то есть конфликт становится независимым от исходных причин, и даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается),
- 3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта,
- 4) рост агрессивных действий участников.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

1) **Распределение ограниченных ресурсов**

2) **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

3) **Различия в целях.** Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения, которые имеют свои специфические цели, противоречащие друг другу.

4) **Различия в способах достижения целей.** У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

5) **Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта.

6) **Различия в психологических особенностях людей.** Для обеспечения совместности с другими людьми требуется три основных качества характера: 1) способность критически относиться к себе, 2) терпимость к другим, 3) доверие к другим. Если эти качества полностью отсутствуют у человека, то он психологически несовместим с другими людьми и всегда несет с собой тень конфликта. Если люди слишком различаются между собой по типам психологических предпочтений и не осознают, не учитывают этого, то возникновение конфликтов очень вероятно, даже если у людей нет антагонистических интересов.

80% конфликтов возникает помимо желания их участников. И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые *конфликтогены* — слова, действия (или бездействия), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность, как *эскалация конфликтогенов*, то есть на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном; испытываем желание проучить обидчика как можно сильнее, больнее; проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов — и вот уже конфликт налицо. Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- **стремление к превосходству** (прямые проявления превосходства, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений («Я уверен...»), навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подслушивание, нарушение этики поведения, попытка обмана, напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации),
- **проявления агрессивности** (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятностей, плохого настроения, фрустраций);
- **проявления эгоизма**.

Пути предотвращения конфликтов:

- 1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника,
- 2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген: если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно — так стремительно нарастает сила конфликтогенов;
- 3) проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;

Различают **структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами**

Структурные методы управления конфликтами включают

- 1 **Четкая формулировка требований.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом, наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ
- 2 **Использование координирующих механизмов.** Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять.
- 3 **Установление общих целей, формирование общих ценностей.**
- 4 **Правильная система поощрений.** Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано с сильной фрустрацией, стрессовым состоянием участников. В ходе конфликта осуществляется рефлексия — отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (рис.).

Интенсивность конфликта



Рис. Этапы развития конфликта

- возникновение разногласий;
- возрастание напряженности в отношениях;
- осознание ситуации как конфликтной, хотя бы одним из ее участников;

г) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности

Если менеджер входит в конфликт и управляет им в начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема — на 46%, а на стадии пика — менее 5%, на стадии спада — около 20%, на стадии вторичного периода роста — менее 7%, на стадии вторичного пика — менее 2%.

Разрешением конфликта в полном смысле является устренение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми. Для преодоления конфликта важно:

1. Выявите скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта

2. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы

3. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы. Именно в них — ключ к решению проблемы

Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов)

4. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобратся во всех проблемах.

5. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические

Для разрешения конфликтов надо учитывать, что конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта

Инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта

Конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, не являются следствием или противоречием друг друга. Поэтому разрешить конфликт — это значит:

- 1) устранить конфликтную ситуацию и 2) исчерпать инцидент

Понятно, что первое сделать сложнее, но более важно. Однако в практической жизни дело часто ограничивается лишь исчерпыванием инцидента (например, изви

нились друг перед другом за неудачные обидные слова), но конфликтная ситуация сохраняется и увеличивается вероятность новых конфликтов.

В ряде случаев устранить или нейтрализовать конкретную ситуацию удастся с помощью специальных переговоров с тем человеком, который включен вместе с вами в эту конфликтную ситуацию. Важно взаимопонимание законных интересов ваших и вашего собеседника, прийти к соглашению с ним о разумном варианте справедливого решения с учетом интересов вашего собеседника и ваших собственных интересов. Все правила ведения принципиальных переговоров и сотрудничества следует применить для разрешения конфликта.

Есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации:

- 1 Разрешение конфликта, то есть поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение.
- 2 Сохранение своего достоинства так, чтобы потом не было стыдно за свое поведение, или неловко, или не возникло ощущение, что вел себя некрасиво.
- 3 Продолжение отношений с партнером. Ведь ты не желаешь превратить его во врага.

ТАБУ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ Нельзя

- 1 Критически оценивать партнера
 - 2 Приписывать ему низменные или плохие намерения
 - 3 Демонстрировать знаки превосходства
 - 4 Обвинять и приписывать ответственность только оппоненту.
 - 5 Игнорировать его интересы.
 - 6 Видеть все только со своей позиции.
 - 7 Уменьшать заслуги партнера и его вклад.
 - 8 Преувеличивать свои заслуги.
 - 9 Раздражаться, кричать, нападать.
 - 10 Задевать болевые точки и уязвимые места партнера.
- Обрушивать на партнера множество претензий.

9.7. Тестовый контроль знаний

1 Какой из этических принципов, по Д. Ягеру, лишний?

а) пунктуальность; б) конфиденциальность; в) грамотность; г) бережливость.

2. Улыбка, демонстрация положительных эмоций вашему партнеру — черты приема: а) комплименты, б) зеркало отношений, в) терпеливый слушатель; г) имя собственное

3. Какой психолог писал, что «звучание собственного имени для человека — самая приятная мелодия»? а) В. Вундт; б) Д. Карнеги, в) З. Фрейд, г) А. Адлер.

4. Сторона общения, которая означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой почве взаимопонимания: а) перцептивная, б) коммуникативная; в) интерактивная, г) нейтральная.

5. По содержанию общение может быть разделено на следующие виды: а) материальное, моральное, мотивационное, светское, деятельностное; б) кондиционное, социальное, духовное, манипулятивное, материальное; в) прямое, косвенное, деловое, мотивационное, деятельностное; г) материальное, мотивационное, кондиционное, когнитивное, деятельностное

6. Какой из видов общения заключен в следующем кодексе «Соблюдай интересы другого, не порицай другого, избегай возражений, будь доброжелательным и приветливым?»

а) личностное общение; б) светское общение; в) примитивное общение, г) деловое общение

7. Слово «коммуникация» в переводе с латыни означает: а) «частное, не разделяемое ни с кем»; б) «общее, разделяемое со всеми», в) «целое, не делимое на части», г) «косвенное, не похожее на другие».

8. Стилистический барьер общения возникает: а) из-за непонятной или неправильной логики рассуждений; б) из-за невнятной речи, в) из-за несоответствия стиля речи и ситуации общения, г) из-за неприязни или недоверия к коммуникатору

9. Упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций: а) стереотипы; б) предвзятые представления; в) пренебрежение фактами, г) все вышеперечисленное

10. Установление сходства одного человека с другим: а) рефлексия; б) эмпатия; в) стереотипизация; г) идентификация

11. Особый способ глубокого и безошибочного восприятия внутреннего мира другого человека: а) рефлексия; б) эмпатия; в) идентификация; г) стереотипизация

12. Осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению: а) рефлексия; б) эмпатия; в) идентификация; г) стереотипизация

13. Феномен, который проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности переносится на весь образ человека, а затем

общее впечатление о человеке — на оценку его отдельных качеств, называется:
а) эффектом «ореола», б) эффектом «проецирования»; в) эффектом «первичности»,
г) эффектом «последней информации».

14. Непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы:
а) суггестия, б) конформизм; в) неконформизм; г) самоопределение.

15. Группа, нормы и правила которой служат для личности образцом: а) малая группа; б) группа членства; в) большая группа; г) референтная группа.

16. Защитный механизм, проявляющийся в том, что собственные отрицательные качества человек бессознательно приписывает другому лицу, причем, как правило, в преувеличенном виде: а) сублимация; б) проекция, в) компенсация; г) отрицание.

17. Какой национальной деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность?

а) французской, б) английский, в) немецкой; г) американской.

18. Стремится к материальному благосостоянию, но не любит трудиться; всего достигает обходными путями, поэтому выражено стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой: а) личность с демонстративной акцентуацией, б) личность с педантичной акцентуацией, в) личность с застревающей акцентуацией; г) личность с возбуждающей акцентуацией.

19. Человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой, обладает быстрой скоростью реакции, его поступки обдуманны, он жизнерадостен, благодаря чему его характеризует высокая сопротивляемость трудностям жизни: а) флегматик; б) сангвиник, в) холерик; г) меланхолик.

20. Партнер, который, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся.

а) ломака; б) любитель решать все с ходу; в) разведчик; г) наставник.

21. Люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь:
а) ремесленники, б) генераторы идей, в) критики; г) активные эрудиты.

22. Проксемика изучает а) дистанцию и субординацию, б) культуру речи и взаимную ориентацию людей в пространстве, в) взаимную ориентацию людей в пространстве, г) дистанцию и взаимную ориентацию людей в пространстве.

23. Контакты людей, осуществляемые с помощью прикосновения изучает: а) такесика; б) проксемика; б) паралингвистика; г) экстралингвистика.

24. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук свидетельствует:
а) о сильном волнении; б) о дружелюбии, в) о безразличии; г) о сильной неприязни.

25. Рукопожатие является показателем уважительного отношения, если: а) ладонь повернута вниз; б) руки партнеров остаются в одинаковом положении; в) ладонь повернута вверх, г) пожатие производится прямой, не согнутой рукой.

26. На что указывает волнистый почерк?

а) импульсивность, нетерпеливость, горячность; б) уравновешенность, сдержанность; в) дипломатичность, гибкость мышления; г) энергичность, самоуверенность.

27. Разнотипный наклон почерка говорит о человеке: а) сдержанном, б) исполнительном; в) упрямом; г) чувствительном.

28. Круглые буквы пишущего человека характеризуют его как: а) хвастливого, б) миролюбивого; в) самоуверенного; г) мнительного.

29. Центробежное направление подписи — снизу вверх наблюдается у людей: а) честолюбивых; б) энергичных; в) скромных; г) недоверчивых.

30. Какие жесты свидетельствуют о неискренности?

а) покручивание пальцем у виска; б) прикладывание руки к груди, в) демонстрация указательных пальцев, г) прикрытие рукой рта

31. Характерными жестами оценки являются: а) вытягивание указательного пальца вдоль щеки, б) «скрестные руки», в) сжатие пальцев в кулак; г) прикосновение к носу

32. Жесты нервозности и неуверенности: а) переплетенные пальцы рук, б) пощипывание ладони; в) постукивание по столу пальцами, г) все вышеперечисленное

33. Определите третью фазу деловой беседы: а) опровержение доводов собеседника, б) аргументирование, в) передача информации, г) принятие решения

34. Выберите один из этапов фазы передачи информации: а) «перехватывание» инициативы; б) формирование предварительного мнения; в) пробуждение интереса к беседе, г) обсуждение проблем.

35. Как называется процесс взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью и опытом, предполагающим достижение определенного результата?

а) деловые совещания и собрания, б) публичные выступления, в) деловые переговоры, г) деловая беседа

36. Оптимальными днями для переговоров являются: а) вторник, среда, четверг, б) понедельник, среда, пятница; в) вторник, четверг, пятница, г) понедельник, вторник, среда

37. При каком методе ведения переговоров достигается согласие между партнерами?

а) вариационный метод; б) метод сотрудничества; в) компромиссный метод; г) метод интеграции

38. Найдите неверный этап подготовки к выступлению: а) организация логической канвы, б) поиск формы сообщения, в) передача информации, г) репетиция

39. Какие правила нужно соблюдать при общении с переводчиком?

а) говорить быстро и напористо; б) сопровождать речь идиоматическими оборотами; в) использовать профессиональную лексику; г) произносить не более одного из двух предложений подряд

40. Простейший прием, заключающийся в умении молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями, называется: а) эмпатическое слушание; б) рефлексивное слушание; в) пассивное слушание; г) избирательное слушание.

41. Какой из подходов к ведению спора В.И. Андреев не выделил: а) эвристический; б) авторитарный; в) тоталитарный; г) софистический.

42. Какая цель не относится к группе конструктивных целей: а) обсудить все возможные варианты решения проблемы; б) оценить возможности единомышленников и противников; в) превратить дискуссию в схоластический спор; г) выработать коллективное мнение.

43. Какого специального приема аргументации не существует?

а) метод перелицовки; б) метод салями; в) метод ускорения темпа; г) метод расчленения.

44. Какое из определений критики является наиболее правильным: а) критика — обсуждение чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить недостатки и наказать виновных; б) критика — резкое суждение о чем-либо; в) критика — обсуждение, разговор чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки; г) критика — порицание.

45. Если нарушено установление обратной связи с руководством, то это: а) межличностный конфликт; б) конфликт власти и безвластия; в) конфликт между личностью и группой; г) конфликт коммуникации;

46. В ситуации, когда один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы, причина конфликта может заключаться в: а) различных целях; б) взаимосвязи задач; в) неудовлетворительной коммуникации; г) неравномерном распределении ресурсов.

47. Состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особенно сложных условиях — это: а) срыв; б) депрессия; в) стресс; г) мобилизация

48. Когда у работника нет внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, на который он рассчитывает, то налицо: а) стресс конкуренции; б) стресс достижения; в) стресс успеха; г) информационный стресс.

49. Если после свершения значимого события у человека наступает состояние «обесмысливания», того, что осуществилось, то значит у человека: а) эмоциональный стресс; б) стресс достижения; в) стресс успеха; г) информационный стресс.

50. Состояние, когда человек совершенно теряет интерес к своей работе: а) профессиональный стресс; б) синдром опустошения; в) лень; г) коммуникативный стресс.

51. В чем заключается сущность пейсинга?

а) услужливость и гостеприимство; б) пассивное отношение к работе; в) пренебрежительное отношение к коллегам; г) стремление показать клиенту, что Вы понимаете его чувства.

52. Современные формы деловой переписки сложились около ста пятидесяти лет назад: а) во Франции; б) в Англии; в) в Германии; г) в Италии.

53. Состав управленческих документов определяется: а) компетенцией и функциями организации; б) порядком решения вопросов; в) объемом и характером взаимосвязей с другими организациями; г) всем вышеперечисленным

54. Что будет нарушением этики общения по телефону?

а) если нужного вам человека нет на месте, попросить что-либо передать; б) резговаривать по двум телефонам одновременно; в) самому представиться и изложить причину звонка, если Вас не знают там, куда Вы звоните; г) попросить звонящего подождать пару минут, пока вы найдете нужную информацию.

55. Как согласно правилам этикета следует начать разговор по телефону?

а) коротко и четко сказать «да» «слушаю» б) представиться и назвать свое учреждение; в) молча ждать, что скажет вам звонящий; г) если вы заняты, то словами «перезвоните позже».

56. Если в группе Вам знаком только один человек, то при приветствии следует:

а) приветствовать первым самого старшего; б) в первую очередь здороваться со знакомым; в) сначала здороваться с присутствующими женщинами; г) не здороваться до тех пор, пока Вас не представят.

57. Отметьте нарушение правил этикета — при приветствии первым руку подает: а) женщина мужчине; б) вышестоящий по должности нижестоящему; в) старший младшему; г) мужчина женщине.

58. Какой способ оплаты за деловой обед или ужин не приемлем?

а) каждый платит сам за себя; б) платит тот, кто предложил встретиться; в) платит тот, кто занимает более высокое положение; г) платит тот, кто занимает нижестоящее положение.

59. Составляются с целью подтверждения определенных обещаний или условий и адресуются организациям или отдельному лицу: а) гарантийные письма; б) информационные письма; в) письма-ответы; г) письма-запросы

60. К какому типу профессиональной карьеры относится следующая характеристика: отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации?

а) «имитатор»; б) «мастер»; в) «скалолаз»; г) «муравей».

61. Что предполагает краткое сообщение, адресованное конкретному чиновнику, в котором содержится главная цель обращения претендента на вакантную должность?

а) аппликационное письмо; б) собеседование; в) резюме; г) интервью.

62. Что, согласно мнению 99% руководителей, служит помехой в продвижении человека по службе?

а) принципиальность; б) молчаливость; в) неграмотность; г) конфликтность.

63. Психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации и т. п.: а) давление; б) моббинг; в) обострение; г) мониторинг.

64. С какой целью в большинстве случаев осуществляются гонения на работника?

а) с целью получения денег; б) с целью занять его место; в) с целью выполнения им дополнительных заданий; г) с целью его принуждения к уходу из организации.

65. Тип агрессора, постоянно нападающего и критикующего жертву, относящегося к ней предвзято, придирающегося к любой мелочи и порождающего у нее сомнение в своей компетентности: а) «двуглавый змей»; б) «кричащая Мими»; в) «постоянный критик»; г) «привратник».

66. Если хотите удивить коллег своей компетентностью, всегда используйте в качестве аргумента или иллюстрации своих выступлений: а) наглядные примеры; б) презентацию; в) ссылки на авторитетов; г) цифры и статистику.

ЛИТЕРАТУРА

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. М., 2005
2. Бурбо Л. Эмоции, чувства и прощение М., 2005
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2001
4. Горянина В.А. Психология общения. М., 2002
5. Джонстон Д. Психология. М., 2004
6. Клонингер С. Теории личности: познание человека. СПб, 2003
7. Кравченко А.И. Общая психология. М., 2008
8. Колтунова М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет. М.: Экономическая литература, 2002.
9. Экономическая литература, 2002.
10. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: М.: ИНФРА-М, 2004.
11. Кузин Ф.А. Культуре делового общения. Практическое пособие. 6-е изд., М.: Ось-89, 2002.
12. Кукушин В.С. Психология делового общения: М., Ростов н/Д.: МарТ, 2003.
13. Леонтьев А.А. Психология общения. 3-е изд. М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2005.
14. Миллер А. Характер, личность, успех. М., 2005
15. Митич Л. Как проводить деловые беседы М., 1987
16. Психотерапевтическая энциклопедия. СПб, 2006
17. Рогов Е.И. Психология общения. М.: Владос, 2003
18. Рябова Л.В. Эмоции и культура общения. Ростов н/Д: Феникс, 2006.
19. Сидорова П.И., Путин, М.Е., Конаплева И.А. Деловое общение, М.: ГЭОТАР-МЕД, 2004
20. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Психология общения. Ростов н/Д, 2015.
21. Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е. Социальная психология М. 2012.
22. Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения. 2-е изд., стер. М.: Академия, 2003.